



SAVONIA

Osaamistarpeiden mallintaminen

Case Ravintola Kuvitelma

Petra Savolainen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Petra Savolainen	
Työn nimi Osaamistarpeidenmallintaminen – Case Ravintola Kuvitelma	
Päiväys 19.11.2012	Sivumäärä/Liitteet 92 / 5
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ravintola Kuvitelma (nimi muutettu)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Osaamisen kasvattaminen on yritysten tämän päivän yksi tärkeimmistä kehittämisprosessista, joka asettaa yritysten esimiehetosaamisen johtamisen kehittämisen eteen. Yritysten osaaminen katsotaan tärkeäksi kilpailukeinoksi liiketoiminnassa, jolla kilpaillaan niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Toimintaympäristöjen muutokset vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Osaamishaasteiden lisääntyessä voidaan todeta, että taustalla on kilpailu liiketoiminnan kehittymisestä sekä strategisten päätösten linjauksista. Syynä osaamisen kehittämiseen ovat olleet kansainvälisyyden lisääntyminen ja asiakkaiden tarpeiden muuttuminen yhdenmukaisempaan suuntaan sekä nouseva asiakaslähtöisyyden tavoittelemisen korkeita laatuodotuksia unohtamatta. Ravintola – ala asettaa omat haasteensa osaamisen kehittämiseksi, koska toimialalla on tulevaisuuden näkökulmasta voimistettava palvelun laatua, tuotekehitystä, tuotteiden terveellisyttä ja turvallisuutta sekä henkilöstön osaamista.</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoitus on ollut laatia Ravintola Kuvitelmalle osaamistarvelomake, jolla kartoitetaan yrityksen osaamisen nykytilanne. Osaamistarvelomaketta käytetään työvälineenä esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa sekä hyödynnetään tulevaisuuden rekrytointitilanteissa. Yritys tavoittelee osaamiskartoituksella toiminnan tehostamista, palvelun ainutkertaisuutta, laadun kehittymistä sekä kannattavuuden parantumista. Tämä vaatii liiketoiminnan kehittämistä, jossa osaavalla henkilökunnalla on merkityksellinen rooli ja yrityksellä oppivan organisaation tunnuspiirteet. Ravintola Kuvitelman osaamistarpeita kartoittaessa osaamista on peilattu tulevaisuuden osaamistarpeisiin.</p>	
Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, osaamiskartoitus, kvalifikaatiot	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Petra Savolainen			
Title of Thesis The Modeling of Knowledge Assessment - Case Restaurant Kuvitelma			
Date	19.11.2012	Pages/Appendices	92 / 5
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation/Partners Restaurant Kuvitelma (name changed)			
<p>Abstract</p> <p>Today's businesses face the need of adding organizational competence as one of the most important development processes. The process inclines business managers of today towards knowledge management. Knowledge in a business is seen as an asset both in national and in international markets. Constant changes in business environments mirror back development of knowledge. As the knowledge and expertise challenges multiply it must be stated that the background is comprised of the competition of business development and of strategic decision-making. Reasons for knowledge management are growing international activities, unifying nature of customer needs and combination of customer-based approach with high quality standards. Restaurant field as a business environment faces unique knowledge management challenges due to maximizing need of service quality, product development, product healthiness and safety in addition to the personnel expertise.</p> <p>The purpose of this thesis is to comprise a competence assessment form in order to study the current level of organizational knowledge at Restaurant Kuvitelma. It will be used in individual development discussions between staff members and the management, and in future recruits. The restaurant aims at adding business effectiveness, delivering unique service, developing quality and maximizing profitability. All this requires business development with personnel competence in influential role where the learning organization's features emerge. The personnel competence assessment at Restaurant Kuvitelma is based to the future competence needs.</p>			
Keywords Competence, knowledge management, learning organization, competence assessment, qualifications			

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Kehittämistyön taustaa ja lähtökohdat	8
1.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja eteneminen	11
1.3 Yritysesittely	13
2 OSAAMINEN	15
2.1 Osaamisen määrittelyä	15
2.2 Osaaja palvelualan ammattiin.....	19
2.2.1 Ihmis-, tieto- ja oppimiskäsitys oppimisen ohjaamisen tukena.....	21
2.2.2 Käsitys työstä ja ammattitaidosta.....	24
2.2.3 Ravintolatyöntekijän kvalifikaatiot ja kompetenssi ILO	26
2.3 Osaamisen johtaminen	32
2.4 Oppiva organisaatio	36
2.5 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osaamisen johtamisessa.....	39
2.6 Kehityskeskustelu esimiestyön ja osaamisen kehittämisen menetelmänä	41
3 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN	45
3.1 Ravintolatoimiala liiketoimintaympäristönä.....	48
3.1.1 Yleinen kehitys kansallisella tasolla.....	50
3.1.2 Yleinen kehitys paikallisella tasolla	53
3.2 Strategiset päätökset osaamisen kartoittamisen taustalla.....	56
3.2.1 Strategian toteuttaminen ravintola Kuvitelmassa	58
3.2.3 Yrityksen ja toimintaympäristön tilanneanalyysit	63
4 OSAAMISTARPEIDEN KARTOITUS	65
4.1 Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeet.....	65
4.2 Ravintola Kuvitelman osaamisen kartoittamisen toteutus	70
4.3 Ravintola Kuvitelman osaamistarpeiden kartoituksen tulokset	74
5 POHDINTA	80
5.1 Katsaus syvemmälle osaamiseen	80
5.2 Kehittämistyön jatkotoimenpiteet ja arviointi.....	83
5.3 Ajatuksia jatkotutkimukselle.....	85
LÄHTEET	86

LIITTEET

Liite 1 Ravintola Kuvitelman osaamiskartoituslomake

KUVIOT

- Kuvio 1. Kehittämistyön näkökulma
- Kuvio 2. Kehittämistyön käsitekartta
- Kuvio 3. Ravintola Kuvitelman organisaatiokaavio
- Kuvio 4. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä
- Kuvio 5. Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi
- Kuvio 6. Kvalifikaatiotyypit
- Kuvio 7. Erilaisia kompetensseja
- Kuvio 8. Osaamisen johtamisen avainalueet
- Kuvio 9. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit
- Kuvio 10. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen
- Kuvio 11. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus
- Kuvio 12. Yritysten osuudet eri toimialoilla
- Kuvio 13. Yksityisten palvelujen tuotanto aloittain 2004
- Kuvio 14. Tasapainotettu tulokortti
- Kuvio 15. Ravintola Kuvitelman SWOT – strategiat
- Kuvio 16. Osaamisen kartoittamisen lähtökohdat ja prosessi

TAULUKOT

- Taulukko 1. Kehittämistyön keskeisimpien käsitteiden määrittelyä
- Taulukko 2. Hotelli- ja ravintola – alan myynnin määrän ja kansantalouden kokonaistuotannon kehitys
- Taulukko 3. Hotelli- ja ravintola – alan myynnin arvon ja volyymin muutokset 2009 – 2012
- Taulukko 4. Osaamistarpeet ravitsemisalan palveluiden ammatissa
- Taulukko 5. Osaamistason määrittelyä asteikolla 1 – 5
- Taulukko 6. Ravintola Kuvitelman osaamistarpeet
- Taulukko 7. Ravintola Kuvitelman esimiesten osaaminen
- Taulukko 8. Ravintola Kuvitelman palveluhenkilökunnan osaaminen
- Taulukko 9. Ravintola Kuvitelman keittiöhenkilökunnan osaaminen
- Taulukko 10. Yhteenvedo Ravintola Kuvitelman henkilökunnan osaamisesta

1. JOHDANTO

Yritysten tulee tänä päivänä olla mukana jatkuvassa osaamisen kehittämisprosessissa, joka asettaa yritysten edustajat ja työntekijät uusien kehittymishaasteiden eteen. Yritysten osaaminen katsotaan tärkeäksi kilpailukeinoksi tämän päivän liiketoiminnassa. Toimintaympäristöjen muutokset ovat vaikuttaneet osaamisen kehittämiseen. Osaamishaasteiden lisääntyessä on huomattu, että taustalla ovat kilpailu markkinoilla pysymisestä, joka vaatii jatkuvaa tehokkaampaa oppimista. Taustalla ovat olleet kansainvälisyyden lisääntyminen ja asiakkaiden tarpeiden muuttuminen yhdenmukaisempaan suuntaan sekä nouseva asiakaslähtöisyyden tavoittelemisen korkeita laatuodotuksia unohtamatta.

Yritykset kilpailevat tuotteiden ja palvelujen paremmuudesta, joka viime kädessä vaatii yritysten oppimista ja uudistumista. Kansainvälisyys on osa työelämää ja trendit liikkuvat maailmalla sekä luovat uusia vaatimuksia myös työelämän osaajille. Kansainväliset laatusertifikaatit valtaavat kansainvälistymisen ohella myös huomiota. Ympäristöstä huolehtiminen ja kestävä kehitys ovat ihmisille entistä tärkeämpiä asioita ja niiden toivotaan näkyvän osaamisessa. Sähköinen viestintä ja teknologia ovat kehittyneet valtavasti. Sähköisen viestinnän maailma on nykypäivänä omaa luokkaansa, jota kaikkien tulisi jo osittain hallita iästään huolimatta. Tämän edellä mainitun osaamisen hallintaa tavoitellaan ravitsemisalalla, johon myös tässä kehittämissatyössä keskitytään.

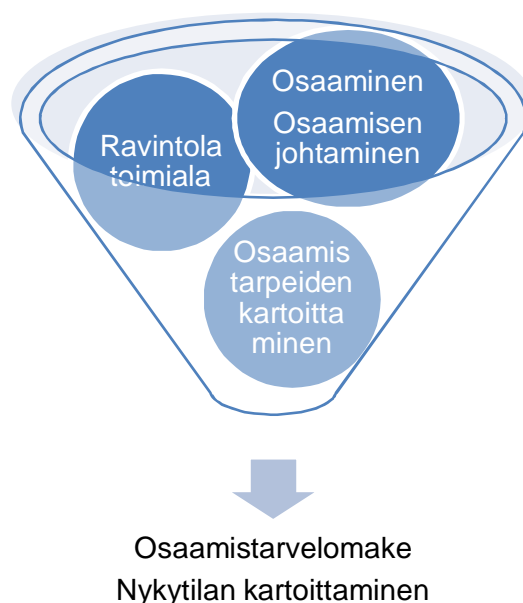
Tämän käytännön läheisen ja soveltavan kehittämistyön tilaustyön kohde on todellinen yritys, josta tässä työssä käytetään kuvitteellista nimeä Ravintola Kuvitelma. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa Ravintola Kuvitelman osaamistarpeet ja laatia osaamistarvelomake, jota yrityksessä voidaan käyttää työvälineenä rekrytointitilanteessa sekä kehityskeskusteluissa. Osaamistarvelomaketta käytetään tässä työssä kartoittamaan Ravintola Kuvitelman henkilöstön osaamisen nykytilaa. Yksilötason osaamiskartoitusta on tarkoitus hyödyntää alkuvuodesta 2013 pidettävissä kehityskeskusteluissa. Yritys tavoittelee osaamiskartoituksella toiminnan tehostamista, palvelun ainutkertaisuutta, laadun kehittymistä sekä kannattavuuden parantamista. Tämä vaatii liiketoiminnan kehittämistä, jossa osaavalla henkilökunnalla on merkityksellinen rooli. Kehittämissä on tilaustyö, jonka toimeksiantajana on Ravintola Kuvitelma (nimi kuvitteellinen).

Kehittämissä taustalla ovat tämän päivän työelämän osaajien haasteet. Kehittämissä työn tekijän kiinnostus työn tekemiseen on herännyt ravintolatoimialan yrittäjyyden

sekä koulutusorganisaatiossa toimimisen myötä. Ravitsemistoimiala elää tällä hetkellä herkässä tilassa, joka vaikuttaa ravitsemisyriyten liiketoimintaan voimakkaasti. Osaavasta henkilökunnasta alkaa olla pula, mikä aiheuttaa osaamisen kartoittamisessa haasteita, jotta oikeat työntekijät löytäisivät perille oikeanlaisiin yrityksiin. Tämä palvelee sekä työntekijän että työnantajan motiiveja. Ammatillisesta koulutuksesta valmistuu työmarkkinoille monia alan osaajia, joiden ammatillinen osaaminen kuitenkin on vielä alkutaipaleella. Tämän voi kuitenkin kääntää yrityksen voimavaraksi, koska näin tarjolla on mahdollisuus kouluttaa työntekijästä yritykseensä osaava omaan liiketoimintaan toimiva työntekijä.

1.1 Kehittämistyön taustaa ja lähtökohdat

Tietoisuus osaamisen kehittymisestä kasvaa sekä asettaa omat vaatimuksensa osaamisen johtamiselle kuten myös koulutukselle. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen (Viitala 2008, 17). Tästä lähtökohdasta kehittämistyön tekijä lähtee kartoittamaan Ravintola Kuvitelman henkilöstön ammatillista osaamista, jotta yritys pystyisi toimimaan toimialallaan osaava henkilöstö kilpailuetunaan ydinosaamistaan hyödyntäen sekä ottamaan huomioon osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuuden näkökulmasta. Yrityksen tavoitteena on antaa oma osaamisensa huippuosaajien joukkioon sekä saada rekrytoitua yritykseen yksilöosaajia, joiden keskeinen pitäminen yrityksessä on merkityksellistä organisaation osaamisen jatkuvuuden näkökulmasta. Kuviossa 1 esitetään kehittämistyön näkökulma, josta katsoen kehittämistyö etenee.



KUVIO 1. Kehittämistyön näkökulma

Kehittämistyön teoriaan perustuva käsitejärjestelmä kytkeytyy osaamisen tietoperustaan, jolla Helakorven (2005) mukaan tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Yrityksen tavoitteet ovat tuloksenteko ja tuottavuus unohtamatta kannattavuutta, jotka ovat hyvin läheisesti liitoksissa osaamispääomaan. Osaaminen vaatii johtamista, jotta yrityksen henkilöstön osaamista voidaan käyttää ja muuntaa tuottavaksi toiminnaksi (Ojala 2008, 15). Osaamiseen liittyy ammatillinen osaaminen, joka rinnastetaan ammattitaitoon. Ammatillinen osaaminen rinnastetaan useimmiten opetussuunnitelmien käsitteisiin, kuten myös toimintojen ja taitojen hallintaan (ammattitaito), pätevyyteen ja kvalifikaatioihin. (Väisänen 2003, 29.) Tässä kehittämistyössä ammatillista osaamista ja ammattitaitoa katsotaan rinnakkaisista näkökulmista.

Ammattitaitoa käsitellään kvalifikaatioiden ja kompetenssin kautta. Kvalifikaatiokäsite on syntynyt työntekijän ja työn välisessä suhteessa, jonka avulla pyritään kuvaamaan mitä osaamista työntekijä työssään tarvitsee. Kvalifikaatiot muodostuvat oppimisen kautta koulutuksessa ja työssä. (Väisänen 2003, 35.) Kehittämistyössä ei käsitellä yksilön lähtökohdista määräytyviä kvalifikaatioita. Tässä kehittämistyössä kvalifikaatioluokittelu pohjautuu Väärälän (1995, 44) luokitteluun kvalifikaatioista. Nämä vuorovaikutteiset palvelualalle sopivat kvalifikaatiotyypit ovat tuotannollis – tekniset, motivaatio-, innovatiiviset, sosiokulttuuriset- ja mukautumiskvalifikaatiot. Tietoperusteisessa luvussa 2 nämä kvalifikaatiotyypit ovat suhteutettu ravitsemistoimialan kvalifikaatioihin. Kompetenssi nähdään taas työntekijän pätevyytenä, jolloin kyse on hänen valmiuksistaan suoriutua tietyistä tehtävistä. Helakorpi (2008, 58) painottaa, että syytä on kuitenkin erottaa muodollinen ja todellinen kompetenssi. Muodollisessa kompetenssissa on kyse koulutuksen antamasta pätevyydestä, kun taas todellinen kompetenssi painottuu henkilön kykyihin ja ominaisuuksiin suoriutua useista eri työtehtävistä.

Osaaminen syntyy oppimalla ja oppiminen tulee nähdä pysyvänä muutoksena organisaation ja ihmisen toiminnassa sekä ajattelussa (Ojala 2008, 65). Osaamisen johtaminen taas liittyy oppimisen teorioihin (Virtainlahti 2009, 68). Ojala (2008) ja Väisänen (2003) painottavat tietoista oppimista ja itseohjautuvuutta, jota työntekijä tarvitsee menestyäkseen työelämässä. Tätä tukee konstruktivistinen oppimiskäsitys, joka pitää oppijaa aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuisena. Oppimiseen vaikuttavat yksilön oppimista ohjaavat tarpeet, ympäristö, ilmapiiri ja kulttuuri. Kun työelämä kilpailee näistä itseohjautuvista ja oppimishaluisista työntekijöistä, korostuu

työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyö. Yritykset pystyvät tänä päivänä vaikuttamaan opetuksen sisältöön ja olla mukana kehittämässä opetusta. Parhaimmassa tapauksessa he pääsevät rekrytoimaan suoraan oppilaitoksista osaajia, joita voidaan kiittää aidosta yhteistyöstä koulutuksen ja työelämän välillä.

Kehittämistyössä osaamista tarkastellaan ravintolatoimialan kontekstissa, joka on monialainen toimiala. Matkailu- ja ravitsemisalalla asiakkaamme ovat kuluttajatietoisia ja he vaativat aiempaa enemmän yrityksiltä osaamista ja suunnitelmallisuutta tarjota palveluja. Matkailu- ja ravitsemisalalla kansallisella ja paikallisella tasolla toimintaympäristö on elänyt 2000-luvun lopulla voimakkaasti muuttuvaa aikaa ja kiristynvä kilpailu edellyttää yritysjohtolta reaaliaikaista yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden seuranta ja johtamista. Yrityksen toimintaympäristö on tärkeää tuntee, koska toimiala on luonteeltaan erittäin suhdanneherkkä. Epävarmat talousnäkymät ovat heijastuneet myös ravintoloiden ja matkailuyritysten kannattavuuteen, joka pitää ottaa huomioon liiketoimintaosaamisessa, joka liittyy läheisesti yrityksen johdon toimintaan.

Kehittämishankkeen osaamistarpeiden kartoittamisen toteuttaminen tehdään eri tiedonhankintamenetelmiä käyttäen. Kehittämistyössä tulee osata käyttää erilaisia menetelmiä, koska kyseessä ei ole yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta. Kyse on keskeisimpien käsitteiden hallinnasta ja aiheeseen liittyvän olemassa olevan tiedon tuntemisesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11). Osaamistarpeita lähdetään kartoittamaan ravintolatoimialan kvalifikaatioiden ja kompetenssin sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksien avulla, joiden pohjalta nostetaan esille kehittämistyön kohteena olevan toimipaikan henkilöstön osaamistarpeet. Kehittämistyön keskeiset käsitteet ovat määritelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kehittämistyön keskeisimpien käsitteiden määrittelyä

Käsite	Määrittely
Ammattitaito	Ammattitaito on yhteiskunnallisen työnjaon edellyttämä, tietyllä koulutuksella ja kokemuksella hankittua valmiutta tai pätevyyttä toimia määrättyssä ammatissa. (Väisänen 2003, 29 – 30.)
Kvalifikaatio	Käsite liitetään ammatillisen osaamisen kuvaukseen. Tällöin se tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. Liittyy organisaation osaamistarpeiden määrittelyyn. (Räisänen 1998, 13; Helakorpi 2005, 58; Hanhinen 2010, 93.)

Kompetenssi	Kompetenssissa on kyse suorittamisesta sekä tietojen ja taitojen muuttamisesta tekemiseksi. Kyseessä on pätevyys, joka tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia. Liittyy työntekijöiden osaamisprofiilin määrittelyyn (Hanhinen 2010, 52, 93; Helakorpi 2005, 58.)
Osaaminen	Osaaminen koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä. Käsitteeseen sisällytetään myös koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankitut tiedot ja taidot. (Hätönen 2011, 10.)
Osaamisen johtaminen	Yrityksessä tai organisaatiossa on toiminnan kannalta tarvittavaa osaamista, joka varmennetaan oikeilla rakenteilla osaamisen hyödyntämisessä ja parhailla osaamiskumppaneilla. (Ojala 2008, 346)
Osaamiskartoitus	Osaamiskartoituksessa on kyse nykytason osaamisen selvittämisestä. Nykyosaamista voidaan verrata tarvittavaan osaamiseen. Kartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. (Ojala 2008, 123.)
Osaamistarpeet	Kuvasi, mitä osaamista tarvitaan eli millä kilpailun toimintakykyä voidaan parantaa ja saavuttaa tavoitteet lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä (Ojala 2008, 105).

1.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja eteneminen

Soveltavaan ja käytännön läheiseen tutkimukselliseen kehittämistyöhön yleisesti ottaen kuuluvat organisaation kehittämistarpeet, joiden pohjalta työ saa alkunsa. Kehittämistyössä haetaan ratkaisuja käytännön ongelmiin, kuten käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen. Kehittämistyöt antavat parempia vaihtoehtoja työelämän ongelmiin ja asioita viedään käytännössä eteenpäin. Korostaa voidaan, että tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisen tutkimuksen traditiosta toiminnan päämäärissä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei haluta tuottaa uutta teoriaa vaan saada aikaan käytännön parannuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Niin kuin yleensä tutkivassa kehittämistyössä, myös tätä kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan vastauksia teoriasta eli tässä kehittämistyössä kysymykseen, *mitä osaamista Ravintola Kuvitelmassa tarvitaan?* Tämä näky kehittämistyössä kykynä siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Kehittämistyön tarkoituksena on saada siirrettyä saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto teoreettiseen

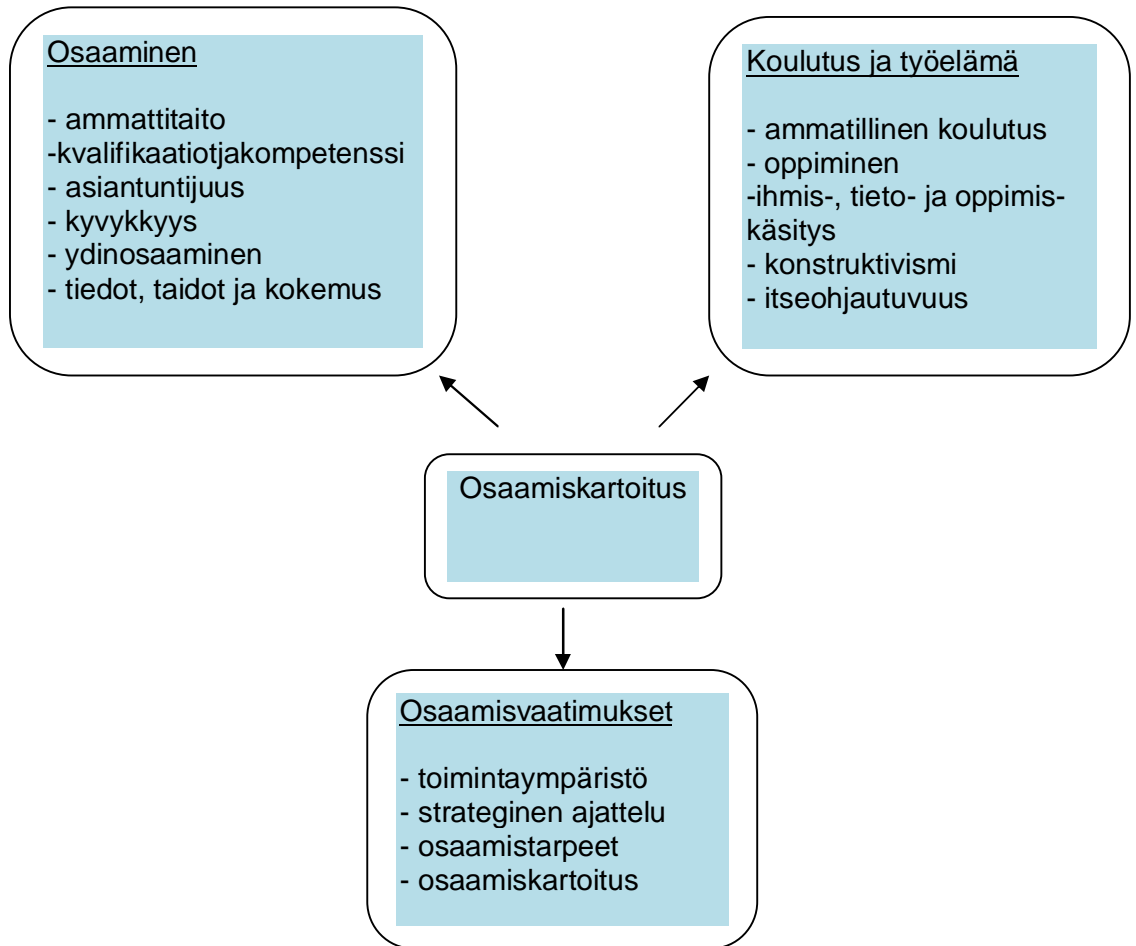
tietoon. Vilkka (2009, 13 – 14) korostaa, että työelämään sijoittuvissa tutkimuksissa korostuvat ammatti- ja tutkimuskäytäntöjen kohtaaminen. Työelämän tutkimusta ohjaavat työelämän käytännöt ja tavoitteena on käytännöllisen hyödyn saavuttaminen.

Tämä käytännönläheinen tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee etenemään perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Tietoperustaksi on valittu osaamisen näkökulma, jota käsitellään luvussa kaksi. Kehittämistyössä halutaan osaamisen tietoperustan avulla avata keskeisten käsitteiden merkitystä suhteessa osaamistarvekartoitukseen. Osaamisen alakäsitteeksi kehittämistyössä on otettu ammattitaito, johon liitetään ammatillisen osaamisen käsitteet kompetenssi ja kvalifikaatiovaatimukset. Teoreettista näkökulmaa täydentävät myös koulutuksen ja työelämän yhteistyö, jolla on suora yhteys ammatilliseen osaamiseen. Ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteistyö sisältää oppimisen ja sen ohjaamisen käsitteiden merkityksen, joihin sisältyvät ihmis-, tieto- ja oppimiskäsitykset. Yksi näistä on konstruktivistinen oppimiskäsitys, joka ohjaa itseohjautuvaa työskentelyä, jota työelämässä nykyään vaaditaan kovien tulostavoitteiden vuoksi. Luvun kaksi lopussa esille nostetaan osaamisen johtaminen, jolla turvataan yrityksissä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Luvussa kolme perehdytään toimialaan ja sen rakenteeseen, jotta osaamiseksi nostetut vaatimukset eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin näkökulmiin. Kyseisessä luvussa halutaan päästä lähemmäksi kohdeyrityksen todellisuutta ja arkea, joiden takana ovat strategiset päätökset sekä visio yrityksen toiminnasta. Yrityksissä tarvitaan osaamista strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Luvussa neljä tuotetaan kehittämistyön konkreettinen tuotos, jossa Ravintola Kuvitelman osaamistarpeet kartoitetaan. Otalan (2008, 108) mukaan osaamistarpeita voidaan tarkastella eri aikajaksoilla, kuten pidemmän aikavälin osaamista. Tässä kehittämistyössä erityistä huomiota halutaan antaa matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeiden ennakointityölle, jota opetushallitus on selvittänyt Valtakunnallisen ammatillisen osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) – projektissa. Vaikka projekti tuottaa ennakointitietoa tulevaisuuden osaamistarpeista, voidaan näitä kokemuksia peilata tämän päivän osaamistarpeisiin.

Pohdinnassa luvussa viisi käsitellään ja arvioidaan kehittämistyön prosessia sekä annetaan kehittämistyölle ehdotuksia jatkotoimenpiteistä. Alla oleva kuvio 2 esittelee kehittämishankkeen sisällön käsitekartan muodossa.



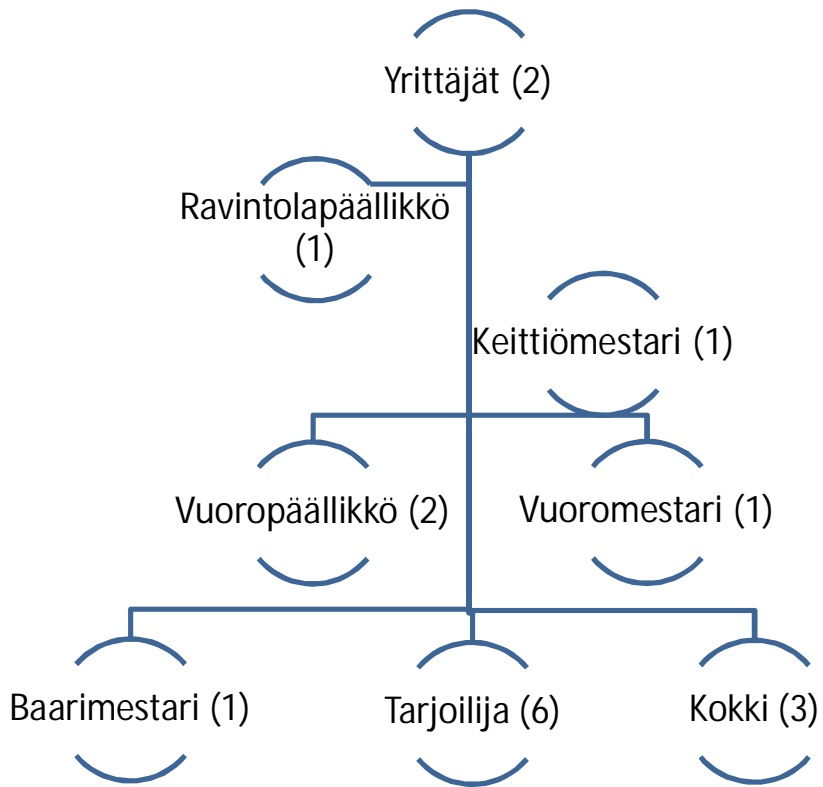
KUVIO 2. Kehittämistyön käsitekartta

1.3 Yritysesittely

Yleisesti ottaen matkailu- ja ravintola – ala on kasvava toimiala, joka luo työpaikkoja ja hyvinvointia kaikkialle Suomeen myös tulevaisuus näkökulma huomioiden. Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry:n (2012) mukaan toimialamme työllistää yli 11 prosenttia palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta työntekijästä. Tämä tekee noin 130 000 työntekijää. Toimialan työllistyminen on ollut hyvässä kasvussa. Vuosina 1995 – 2010 työvoiman määrä kasvoi 37prosenttia, kun taas perinteiset toimialat vähensivät työvoimaansa.

Ravintola Kuvitelma on kahdeksan vuotta vanha yritys, joka on perustettu ravitsemistoimialalle harjoittamaan ravintolatoimintaa Pohjois - Savossa. Ravintolan juuret ovat jo 23 vuotta vanhat ja nykyiset yrittäjät ovat vaalineet perinteitä nykypäiväisillä toimintaperiaatteilla. Ravintola Kuvitelma luokitellaan pk - yrityksiin

Yrityksessä henkilökuntaa on yrittäjien lisäksi viisitoista henkilöä. Päivittäistä operatiivista toimintaa johtavat ravintola- ja keittiöpäällikkö tukenaan vuoropäällikkö ja vuoromestari. Alla oleva kuvio 3 kuvaa yrityksen organisaatiota.



KUVIO3. Ravintola Kuvitelman organisaatiokaavio

2 OSAAMINEN

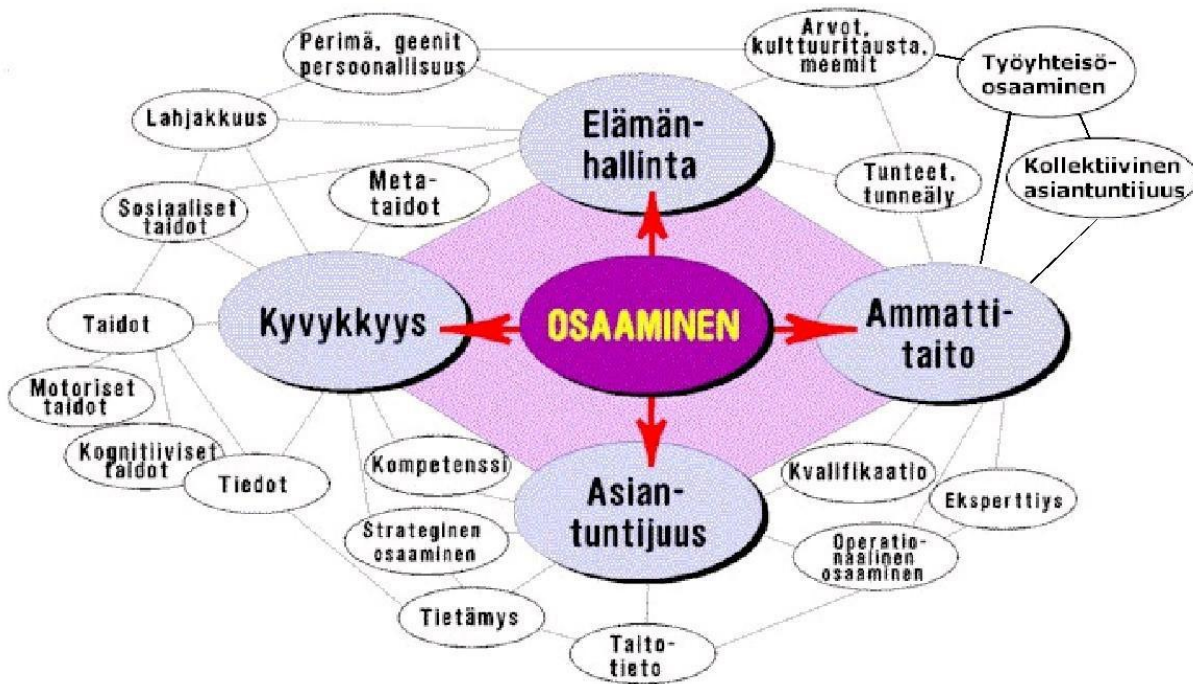
Osaaminen on useassa yrityksessä arkipäivää, joka liitetään tänä päivänä hyvin vahvasti yrityksen menestymisen avaimiin. Jo aikaisemmin on korostettu tulevaisuuden keskeisiksi menestystekijöiksi kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa. Menetelmien kehittäminen ja niiden hyödyntäminen tehostettaessa oppimisprosesseja on katsottu tärkeäksi. Uudistuminen osaamisessa auttaa yrityksiä innovoimaan uutta tulevaisuuden toimintaan. Tutkimuksissa ja useissa eri lähteissä on noussut esille osaaminen tärkeänä haasteena suomalaisissa yrityksissä, joka on nykypäivän yrityksissä yksi tärkeimmistä painopistealueista. (Viitala 2008, 11 – 12.) Johdettaessa osaamista on tärkeää hahmottaa mistä hyvä ammattitaito ja osaaminen koostuvat.

Tutustuessa osaamisen määrittelyyn, huomaa siihen liittyvän monenlaisia käsitteitä ja termejä. Yhteistä kuitenkin on, että osaamista pidetään laajana käsitteenä, jonka alle voidaan sulkea monia alakäsitteitä. Seuraavaksi määritellään osaamisen alle liittyviä eri käsitteitä, jotka Helakorpi (2005, 55) on koonnut osuvasti yhteen käsiteanalyysissaan. Jatkossa esille nostetaan myös muiden teoreettisia näkemyksiä osaamisesta. Käsitteiden teoreettisen määrittelyn lopuksi esitetään, millaisena osaamisena nämä käsitteet näkyvät ravintolatyöntekijän osaamisessa.

2.1 Osaamisen määrittelyä

Kuten aikaisemmin todettiin, osaaminen on välttämätön kilpailutekijä nyky – yhteiskunnassa. Nopeasti muuttuva ja uudistuva työelämä vaatii työntekijöiltään sekä työyhteisöiltä kehittyvää osaamista. Osaamisen määrittely vaatii laaja – alaista ymmärtämistä, mistä osaaminen muodostuu ja on vaikea käsite. Osaamisella yleisesti ottaen tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin (Helakorpi 2005, 56; Ojala & Aura 2005, 3). Jokisen, Lähteenmäen ja Nokelaisen mukaan (2009, 72) osaamisen käsite on otettu siksi käyttöön, koska osaamisen käsite ei pidä sisällään tietojen ja taitojen erottelua samaan tapaan kuin ammattitaidon käsite. Tässä kehittämishankkeessa käsitellään käsitteitä ammattitaito ja ammatillinen osaaminen yhdenvertaisina käsitteinä. Osaamisen määritelmässä Ojala (2008, 47) on konkreettisesti lähinnä mitä osaaminen on työntekijän arjessa. Työntekijä suoriutuu tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaisee ongelmia. Tällöin kyse on yksilöosaamisesta. Työtehtävistä kuitenkin pääosin suoriudutaan

tiimissä, ryhmässä tai työtulos on organisaation aikaansaannos. Tällöin osaamisessa on kyse organisaation osaamisesta. Jatkossa käsitellään yksilön ja organisaation osaamista rinnakkain. Alla oleva kuvio 4 kuvaa osaamisen käsitteistön laaja – alaisuutta.



KUVIO4. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi 2005, 55)

Helakorpi (2005, 56 - 57) osoittaa kuviossa, miten osaamiseen yhdistyy monia eri yhteyksiä eri käsitteistä. Kuvion perusteella voidaan todeta, että käsite ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus ovat myös osaamisen alakäsitteitä, koska osaamista käytetään myös muissa elämäntilanteissa kuin pelkästään ammatissa toimiessa. Ammatillisessa osaamisessa yhdistyvät sekä teoria että käytäntö. Ammatillisesta osaamisesta johdetaan käsite asiantuntijuus, johon pohjautuu vahva tieteenalapohjainen tieto ja käytännöllinen osaaminen. Näin ollen ihminen pystyy kehittämään työtään, työyhteisöään ja ammattialaansa. Helakorpi näkee, että kyvykkyys on seurausta peritystä lahjakkuudesta, mutta ei sulje pois koulutuksen ja kokemuksen osuutta. Myös Hätönen (2011, 10) näkee kyvykkyuden koostuvan yksilön luontaisista kyvyistä. Toisaalta, voidaanko ajatella, että kyvykkyys on organisaation potentiaalista osaamista eli tulevaisuudessa tarvittavaa ydinosaamista? (Ojala & Aura 2005, 6.)

Kyvykkyys voi olla juuri sellaista ydinosaamista, jolla päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. Osaamista voidaan johtaa siten, että ne muodostavat kyvykkyuden. Ydinosaaminen on tärkeä ymmärtää, kun halutaan kartoittaa työyhteisön tai organisaation osaamista. Ydinosaaminen pitää sisällään niitä yrityksen taitoja, joita se haluaa myydä asiakkailleen ja joilla se eroaa kilpailijoistaan. Ydinosaamisen kehittäminen johtokeskustelun saavuttamiseksi halutuilla markkinoilla voi viedä jopa 5 – 10 vuotta. Ydinosaamisessa on kyse tiedoista ja taidoista, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan hyödyn asiakkailleen. Asiakkaat päättävät, mikä on yrityksen ydinosaamista ja mikä ei. Ydinosaamista määriteltäessä, yrityksen tulee pohtia, lisääkö jokin tietty taito asiakkaan kokemaa arvoa. (Ojala 2008, 51.) Hamel ja Prahalad (1994, 243 – 254) korostavat, että organisaatioiden ei tulisi korostaa ainoastaan heidän palveluja ja tuotteita, vaan myös osaamista, mitä yrityksellä on. He ovat nostaneet esille käsitteet ydinosaaminen ja ydinkyvykkyys (*core competence*).

Ojala (2008, 54 - 55) painottaa, että ydinosaaminen on nimenomaan organisaation osaamista, joka on oppimisen kautta syntynyt toimintatapa. Ydinosaaminen vaatii tietoista kehittämistä, kuten myös Hamel ja Prahalad (1994) totesivat. Ydinosaaminen ei ole sidottu yhteen henkilöön, mistä syystä sitä on vaikea matkia. Organisaation osaamisen rinnalla käytetään ydinosaamisen rinnalla myös termejä avainosaaminen, strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen ja tukiosaaminen.

Tiedot, taidot, kokemus, verkostot ja kontaktit, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat yksilön osaamisen. Koulutuksen ja opiskelun avulla on hankittu hyvän työsuorituksen avuksi tiedot ja taidot, joita täydentävät kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Persoonallisuudella ja asenteella on suuri merkitys siinä, miten osaaminen yksilössä ilmenee. (Virtainlahti 2009, 25.) Ojala (2008, 50 – 51) puhuu vielä tunneälystä, jonka hän katsoo kuuluvaksi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tunneäly sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka edelleen vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa.

Myös Hätönen (2011, 9 - 10) katsoo, että osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttäminen. Osaamisen käsitteeseen hän kytkee yksilön ajattelun taidon, kyvyn organisoida työtä sekä muiden ryhmässä työskentelevien jäsenten huomioon ottamisen. Muutoskyky ja oppimistaidot sekä oman työn itsearviointi ja kehittäminen ovat tärkeä osa osaamista. Yksilö muodostaa oman käsityksen osaamisestaan työn ja kokemuksen kautta hankituista tiedoista ja taidoista.

Spencer ja Spencer (1993, 9 - 11) ovat tuottaneet jäävuorimallin, jossa osaaminen ymmärretään yksilön osalta olevan ennustettavissa. Heidän mukaansa osaaminen pitää sisällään seuraavat viisi määritelmää, joita ovat motiivi, yksilön ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot ja taidot. Toisaalta he jakavat osaamisen eksplisiittiseen eli näkyvään ja implisiittiseen eli näkymättömään osaan. Eksplisiittinen osaaminen pitää sisällään yksilön tiedot ja taidot sekä yksilön toiminnan. Implisiittisen osaaminen katsotaan ulottuvan syvälle organisaatioon ja ihmisiin, jolloin sitä on vaikea todentaa. Näkymättömän osaamisen taustalla ovat motiivit, käsitys itsestä, yksilön ominaisuudet ja asenteet. Tärkeää on kuitenkin todeta, että osaamista voidaan arvioida työympäristössä suhteessa tavoitteisiin ja työtehtäviin.

Sydänmaanlakka (2004, 150) lisää tietojen ja taitojen rinnalle vielä asenteet, kokemukset ja kontaktit, jotka yhdessä johtavat hyvään suoritukseen. Tieto on hänen mielestään vain yksi osa osaamista ja hän nostaa asenteen tärkeäksi osaksi osaamista. Työntekijä tarvitsee luonnollisesti myös motivaatiota käyttää taitojaan, joita kokemukset lisäävät. Kontaktien merkitys korostuu verkostojen rakentamisessa. Osaamista sinällään pystymme todentamaan konkreettisten tekojen kautta, jolloin kyse on tietojen ja taitojen soveltamisesta käytäntöön. Sydänmaanlakka korostaa, että osaaminen ei ole persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan jotain mitä ihminen voi kehittää ja harjoitella. Jotta työntekijä osaa hyödyntää osaamistaan, on hänen oltava tietoinen omasta osaamisestaan. Tämä on merkittävä tekijä, jonka avulla ihminen pystyy kehittämään toimintaansa.

Organisaation osaamisessa on taas kyse organisaation yhteisestä näkemyksestä tai käsityksestä toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaamisesta johdetaan organisaation osaaminen, jolloin ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tavoitteena on, että yksilön osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 53.) Jain (2011, 1) korostaa samaa näkemystä, jossa organisaation ja yksilön osaamisen yhtenäisyydellä on merkittävä tavoite. Myös Pauleen (2009, 222) nostaa esille kysymyksen, miten yksilön ja organisaation osaaminen saataisiin harmoniaan, jotta päästäisiin yhteisiin tavoitteisiin. Organisaation osaamiseen rinnastetaan käsitys oppivasta organisaatiosta, johon luodaan katsaus jäljempänä.

Jain (2011, 1) puhuu käsitteestä *personal knowledge management*, joka viittaa henkilökohtaiseen tai yksilön osaamisen johtamiseen. Käsite johtaa vuoteen 1968, jolloin Drucker (1968) käytti termiä *knowledge workers* puhuessaan osaavista työntekijöistä. Polanyi (1958) mainitsi käsitteen *personal knowledge* sekä Frand ja Hixon (1999)

nostivat esille termin *personal knowledge management*. Tällä käsitteellä viitataan osaamisen johtamisen perustaan, jossa keskitytään yksilön osaamisen tuottavuuteen ja tukemiseen. Nyky – yhteiskunnassa osaavan työntekijän tulee ylläpitää, kehittää ja markkinoida osaamistaan, jotta he selviytyvät ja pitävät etulyöntiaseman työmarkkinoilla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Jainin (2011) mukaan organisaatioiden tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen johtamiseen, jotta yritykset saisivat työntekijöistään parhaan mahdollisen hyödyn.

Edellä olevien eri yksilön ja organisaation osaamisen määritelmien perusteella voidaan todeta kyseessä olevan varsinkin kirjava käsiteviidakko. Yllä olevia käsitteitä yhdistää tietojen ja taitojen käyttäminen ja niiden soveltaminen tärkeänä osana osaamisen määritelmää. Näiden viitteiden lisäksi osaamiseen yhdistetään yksilön kokemukset, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä motiivit. Yksilön ja organisaation osalta keskustellaan niin sanotusta hiljaisesti tiedosta, johon voi verrata Spencerien näkemystä eksplisiittisestä ja implisiittisestä osaamisesta. Ydinosaaminen on nostettu eri lähteissä voimakkaasti esille. Se nähdään yrityksen tai organisaation kilpailuvalttina, jonka avulla erotutaan kilpailijoista ja joka tulisi määritellä ennen kuin yritys alkaa kartoittaa osaamistaan.

2.2 Osaaja palvelualan ammattiin

Yritysten ja eri organisaatioiden henkilöstön osaaminen halutaan turvata ammattitaitoisella henkilökunnalla. Ammatilliset koulutusorganisaatiot pitävät yhteistyötä työelämän kanssa koulutussuunnittelun näkökulmasta merkittävänä, jotta he pystyvät vastaamaan työelämän asettamiin osaamishaasteisiin. Myös työelämä näkee, että valtakunnallisten opetussuunnitelmien kehittämisessä kuunneltaisiin entistä enemmän työelämää, jotta vaadittavaa työelämän osaamista sisällytettäisiin oppilaitoskoulutuksiin toteutussuunnitelmiin. Yhteistyö molempien osapuolten näkökulmasta on merkityksellistä, jotta Suomessa osaaminen matkailu- ja ravitsemisalalla pysyy kansallisten ja kansainvälisten tavoitteiden tasolla.

Opetushallituksen mukaan Suomen koulutuspolitiikan keskeisenä tavoitteena on tarjota kaikille kansalaisille tasa-arvoiset mahdollisuudet saada koulutusta - iästä, asuinpaikasta, varallisuudesta, sukupuolesta tai äidinkielestä riippumatta. Suomessa koulutusta pidetään yhtenä kansalaisten perusoikeutena. Julkisen vallan tulee taata jokaiselle kansalaiselle sukupuolesta, asuinpaikasta, iästä, kielestä ja taloudellisesta asemasta riippumatta korkealaatuiset koulutusmahdollisuudet. Myös perusasteen jälkeinen koulutus on pääasiassa maksutonta.

Suomessa pelkkää yleissivistävää koulutusta ei pidetä riittävänä ja koulutusjärjestelmä onkin rakennettu niin, että jokaisella olisi mahdollisuus hankkia ammatillinen tai korkea-asteen koulutus (Finlex 1998).

Suomen koulutuspolitiikka vaikuttaa ammatillisen toisen asteen koulutuksen suunnitteluun sekä näkemyksiin yhteiskunnan, työelämän ja koulutuksen tulevaisuudesta. Koulutuspoliittinen näkökulma aiheuttaa aika ajoin uudistuksia opetussuunnitelmiin ja siitä johtuen edelleen opetuksen rakenteiden ja sisällön merkityksiin. Oppilaitosten on oltava ajan tasalla opetussuunnitelmien kehittämistyöstä ja noudatettava viimeisimpiä koulutuspoliittisia linjauksia ja päätöksiä. (Hätönen 2000, 7.) Hätönen (2000, 40) myöntää, että näiden koulutuspoliittisten linjauksien ja päätösten käsittämiseksi oppilaitoksissa käydään haastavaa arvokeskustelua siitä, miten ne saadaan sisäistettyä sekä istutettua opetussuunnitelmiin. Oppilaitosten alkaessa tehdä opetussuunnitelmatyötä on syytä käydä riittävästi kriittistä keskustelua arvoista, joilla sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin. Uusien opetussuunnitelmien käyttöön ottamiseen liittyy aina uudistuksia ja myös ne on hyvä käsitellä arvokeskustelun avulla.

Airaksinen, Elo, Helkama ja Wahlström (1993, 88 - 89) ovatkin sitä mieltä, että koulu antaa arvoympäristön, joka tukee hyväksi kasvamista. Koulu kasvattaa kulttuurillisesti vallitsevaan perinteeseen ilman sen suurempia pohdintoja. Koulu osoittaa sanattomalla viestinnällään, mitkä oppiaineet ovat tärkeitä ja mitkä jäävät toissijaisiksi. Koulun on toimittava esimerkkinä niin sanojen kuin tekojen kautta, jotta yhdenmukainen linja pysyy arvokasvatuksessa. Antikainen, Rinne ja Koski (2000, 21 - 24) määrittelevät arvot osaksi ihmisen symboliympäristöä. Arvot ovat opittuja ja ne vaihtelevat kulttuureittain sekä sukupolvien välisesti. Arvot eivät ole yhteiskunnallisesti yhteisiä vaan arvojen muodostuminen vaihtelee ryhmittäin ja yksilöittäin. Kasvatusta ohjaavat yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja katsomme onnistuneemme silloin, kun ihmiset käyttäytyvät vallitsevien arvojen mukaisesti. Näin ollen olen samaa mieltä siitä, että myös ammatillisessa koulutuksessa kasvatuservot noudattavat ja ohjaavat opetussuunnitelmien perusteita.

Yhtä mieltä varmasti ollaan siitä, että ammatillisen koulutuksen järjestäjän arvolähtökohdat lähtevät ajatuksesta, että opiskelijoista kasvaisi tasapainoisia ja persoonallisia ihmisiä, jotka sijoittuvat työelämään. Tärkeää opiskelijoiden on käsittää oma vastuunsa yhteiskunnassa, ihmisten välisessä ja ihmisen ja luonnon vuorovaikutuksessa sekä huolehtia kansallisen kulttuurin edistämisestä. Arvolähtökohtia ovat demokratia, tasa – arvo, kodin ja perheen arvostus, vastuu lähimmäisistä, työn kunnioittaminen, suvaitsevaisuus sekä kansainvälisyys. Opiskelijoiden kanssa on oleellista päättää

yhteisistä arvoista, jotka edustavat siten oppilaitoksen arvoja ja edelleen oppilaitoksen opetussuunnitelmaa. Arvot ohjaavat koulussa käytännön toimintaa sekä oman alan toiminnallisia arvoja ja sisällyttämistä opetukseen. (Opetushallitus 2000.)

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on hyvä ammattitaito ja laaja ammattisivistys. Nämä merkitsevät sellaisia valmiuksia, joiden avulla alan ammattilaiset pystyvät selviytymään alansa vaihtelevista työtehtävistä, kehittämään ammattitaitoaan sekä täydentämään sitä jatkuvasti osaamisen näkökulmasta. Ammatillisessa koulutuksessa opiskelijat kokevat heille tärkeäksi koulutuksesta saamansa hyödyn. Opetussuunnitelmien sisältöjen tulisi tukeutua entistä enemmän työelämän toimintaan ja nykytilanteeseen sekä osaamistarpeisiin. Oppimisen vieminen varsinaisiin työympäristöihin auttaa oppijaa käsittämään miten työtehtävät työelämässä hoidetaan ja tätä kautta oppija pystyy kehittämään toimintaansa.

2.2.1 Ihmis-, tieto- ja oppimiskäsitys oppimisen ohjaamisen tukena

Osaamista johdettaessa on yritysten hyvä ymmärtää, että yksi tärkeä resurssi koneiden ja laitteiden rinnalla ovat ihmiset. Heidän tietonsa ja taitonsa sekä kokemuksensa oppimisesta ja työstä auttavat yrityksiä kehittämään ja johtamaan osaamista. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta entistä enemmän ja myös tähän suuntaan koulutusorganisaatiot haluavat opiskelijoitaan ohjata. Organisaatioiden tulee ymmärtää, että miellyttävä työilmapiiri ja myönteinen työskentely- ja oppimisympäristö kehittävät työntekijän tietoja, taitoja ja kykyjä yhteistoiminnallisesti sekä lisää heidän sisäistä motivaatiotaan itsensä kehittämiseen, joka taas lisää organisaatio – osaamista.

Itseohjautuvuuden taustalla on humanistinen ihmiskäsitys, joka sisältää inhimillisen kasvun vaatimuksen, uskon ihmiseen ja hänen kehityskelpoisuuteensa (Väisänen 2003, 60 – 61). Opetussuunnitelmat (Opetushallitus 2000; Otala 2008, 66 - 68) puoltavat oletusta, että opetuksen ja kasvatuksen perusta on ihmiskäsitys sekä ajatus siitä, että jokainen meistä on arvokas ja ainutkertainen. Tätä oletusta voidaan soveltaa työelämään. Jokaisella on oltava mahdollisuus ihmisarvoiseen elämään ja työhön. Myös tasa – arvo opiskelu- ja työskentelymahdollisuuksiin tulee ottaa huomioon sekä ajatus siitä, että jokainen ihminen pyrkii hyvään ja itsensä kehittämiseen. Työntekijä tulee nähdä aktiivisena toimijana, joka on halukas oppimaan ja kehittymään. Osaavaksi työntekijäksi kehittyminen opinpolku on täynnä yksilöllisiä valintoja ja hänellä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan oppimiseensa tukitoimet ja työnohjaus huomioon ottaen. Työtään opiskelevalla on erilaisia oppimistyyplejä ja jokaisella yksi-

öllinen kokemusmaailma oppimisesta, joka heijastuu myös työelämään. Vastuullisuus on yksi tärkeimmistä koulutuksen tavoitteista sekä toisten huomioon ottaminen. Tämän katsotaan lisäävän työelämässä organisaation osaamista.

Matkailu- ja ravitsemisalan opetussuunnitelman taustalla vaikuttavat käsitykset tiedosta ja oppimisesta. Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelman osaaminen on ammattiteorian ja -käytännön taitojen integroitunut kokonaisuus. Tämä näkyy työntekijän sujuvana toimintana, käytännön taitoina ja kykynä ratkaista ongelmia työtilanteissa. Ammatilliseen toimintaan sisältyvät tiedollinen perusta. Harjaantumisen kautta työntekijälle muodostuu käytännön taito sekä myös ”äänetöntä” tietoa, tunteita, kokemuksia ja oivallusta. Osaamisen piirteitä ovat myös oman osaamisen arviointitaito, itsenäinen ongelmanratkaisukyky ja kyky suhtautua tietoon kriittisesti sekä oppia uutta kokemusta hyödyntäen. Ammatissa kehittyminen, käytäntöjen uudistaminen ja muuttuvat työelämän vaatimukset edellyttävät itsearviointi- ja oppimistaitoja sekä halua oppia jatkuvasti lisää. (Opetushallitus 2000.)

Ammatillisessa koulutuksessa korostuu opiskelijoiden sosiaalisten taitojen kehittäminen työelämää varten (Hätönen 2000, 45). Monet nuoret käyvät ammatillisen koulutuksen aikana kamppailua itsensä kanssa oman persoonansa ja omien arvojensa kehittymisestä. Opettajilla on suuri merkitys oppimisen rinnalla antaa nuorelle tilaa ja aikaa tehdä päätöksiä, jotka koskevat hänen elämäänsä. Nuorille ystävät ja ihmissuhteet ovat yllättävän tärkeitä tässä elämänvaiheessa. Vanhemmilla on myös oma roolinsa nuoren ihmiskäsityksen muodostumisessa, jolloin rajojen näyttäminen kotona on merkittävää. Ammatillisen koulutuksen puitteissa nuoret siirtyvät melko aikaisin työelämään, joka jättää paljon vastuuta työelämälle työntekijän osaamisen kehittymiselle.

Nykyinen konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa työntekijän aktiivista roolia oman tieto- ja taitorakenteensa jäsentäjänä, tiedonhankkijana, käsittelijänä sekä arvioijana. Tämä oppimiskäsitys nojautuu itseohjautuvuuteen työelämässä (Väisänen 2003, 61; Ojala 2008, 65). Oppilaitoksissa opetussuunnitelmatyön taustalla vallitsee nykyinen konstruktivistinen oppimiskäsitys, jonka katsotaan palvelevan työelämän osaamistarpeita. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen ei ole tiedon passiivista vastaanottamista vaan työntekijän aktiivista kognitiivista toimintaa, jossa hän tulkitsee havaintojaan ja uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemustensa pohjalta. Työntekijä jatkuvasti rakentaa kuvaansa maailmasta ja sen ilmiöstä. Hän ei ole tyhjä astia, joka täytetään tiedolla vaan aktiivisesti merkityksiä etsivä ja niitä rakentava toimija. (Tynjälä 1999, 38.) Patrikaisen (1999, 56) mukaan konstruktivistisessa tiedon-

käsityksessä tiedon luonne on suhteellinen. Ei ole olemassa absoluuttista, oikeaa tietoa maailmasta, vaan jokainen havainnoi ja konstruoi havaintojensa ja aikaisemman kokemuksensa ja tietämyksensä pohjalta omat tietämysrakenteensa, oman todellisuutensa.

Työntekijälle oppiminen merkitsee aikaisempien ajatus- ja toimintamallien uudelleen järjestämistä ja täydentämistä. Hänen tulee lisäksi voida yhdistää uusi tieto omaan aiempaan tietoonsa. Ymmärrys syntyy, kun työntekijä aktiivisesti valikoi tietoa ja muodostaa oman käsityksen asiasta. Huomioitavaa on, että työntekijä on itse vastuussa oppimisestaan. (Opetushallitus 2000.) Yhdessä tekeminen ja muiden avulla oppiminen on entistä tärkeämpää, kun työtä ja oppimista tapahtuu entistä useammin tiimeissä sekä ryhmissä muiden kanssa. Oppimisen sisältö ja toimintaympäristö ovat kiinteästi sidoksissa ammatin oppimiseen. Aidoissa työympäristöissä opiskelua, kuten työssä oppiminen, edistää tehokkaasti oppimista. Harjaantumisen lopputuloksena tulisi olla ammatillisesti laadukasta työskentelyä.

Koulutuksen ja työelämän suhde on tärkeä, koska opiskelijan tulee työelämässä toimia itse hankkimansa tiedon prosessoijana ja soveltaa oppimaansa tietoa käytäntöön. Ammatillinen koulutus antaa tuleville työntekijöille hänen tarvitsemansa tiedon, kun taas työelämässä hän täydentää sitä käytännön työtehtävillä. Jotta opiskelija osaisi hyödyntää saamaansa tietoa omassa työssään parhaalla mahdollisella tavalla sekä arvioida osaamistaan, on hänen nähtävä oma roolinsa ja hahmotettava toimintansa nykytila hyödyntääkseen oppimaansa tietoa.

Työelämässä tulisi hahmottaa, että oppiminen on yksilössä tapahtuva muutos (Ruohotie 1999, 11). Oppiminen on tutkimusten mukaan kokonaisvaltainen prosessi, jossa taustatekijät, prosessi ja tulokset liittyvät toisiinsa. Tynjälä (1999, 16 – 17) jakaa oppimisen kokonaismallin kolmeen rakenneosaan: taustatekijät, prosessi ja tuotos. Jokaiseen työntekijään vaikuttavat erilaiset taustatekijät, kuten hänen henkilökohtaiset ominaisuudet eli aikaisemmat tiedot, älykyys, kyvyt, arvostukset ja arvot. Persoonallisuudella ja kotitaustalla on myös vaikutuksensa oppimiseen. Yleisesti, kun ammatin valmistuvalla on ongelmia opetuksen sisäistämisessä, verrataan hänen mahdollisuuksia oppia yleensä taustatekijöihin, kuten kotioloihin. Oppimis- ja työskentely - ympäristöllä on myös oma vaikutuksensa oppimiseen. Tämä tulisi ottaa huomioon uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Ympäristön muodostavat erilaiset tekijät, kuten opetussuunnitelma, oppiainesisällöt, kurssirakenteet, opetusmenetelmät, luokahuoneilmasto, työssäoppimispaikat sekä opettajan ja työpaikkaohjaajan persoonallisuus ja arviointimenetelmät. (Ojala 2008, 65 – 66).

Oppimisprosessiin vaikuttavat sekä henkilökohtaiset että oppimisympäristöön liittyvät taustatekijät. Vaikutukset eivät ole välttämättä suoria, mutta ne välittyvät työntekijän havaintojen ja tulkintojen kautta. Työntekijän motivoitumiseen vaikuttavat hänen itse kokeman oma älykkyytensä ja oppimiskykynsä. Havainnot ja tulkinnat oppimisympäristöstään ja sen vaatimuksista johdattelevat hänen oppimistaan. Näin ollen työntekijä pyrkii ymmärtämään asian, jotta hän selviytyisi haasteista. Tätä toimintaa kutsutaan metakognitiiviseksi toiminnaksi, jolloin työntekijän huomio kohdistuu omaan oppimiseen ja sen säätelyyn. (Tynjälä 1999, 18.).

Merkittävää on nähdä oppimisen tulokset eli mitä oppimisprosessin seurauksena on opittu. Työntekijä muodostaa oman käsityksensä opiskelluista asioista ja kehittyä erilaisten taitojen hallinnassa. Tulokset voivat olla pinnallista ulkoa muistamista tai syvällistä ymmärtämistä ja jopa kykyä soveltaa tietoa käytäntöön ja ongelmien ratkaisuun. (Tynjälä 1999, 18.) Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmassa korostetussa työssä oppimisessa on kyse opittujen tietojen soveltamisesta käytäntöön. Ammattiin opiskeleva näyttää työelämän vaatiman ammattitaitonsa näytöllä työssäoppimisjakson aikana tai sen lopussa. Tässä konkreettisesti toteutuu työntekijän käsitys opiskelluista asioista sekä erilaisten taitojen hallinnasta.

Tulosten arviointi jaetaan kahteen lähestymistapaan: määrälliseen ja laadulliseen. Määrällisessä arvioinnissa huomiota kiinnitetään kuinka paljon on opittu ja laadullisessa mitä, millä tavalla ja miten syvällisesti on opittu ja mitä laadullisia muutoksia työntekijän tiedoissa ja taidoissa on tapahtunut. Suuri merkitys on hänen itsensä kokemalla ja arvioimaan oppimisella. Tieteellisessä tutkimuksessa opetus ja oppiminen nähdään ammattiin opiskelevan aktiivisena ja luovana toimintana, jossa olennaista on ajattelu ja osallistuminen yhteisölliseen toimintaan ja tiedon rakenteluun. (Tynjälä 1999, 19.) Tekemänsä henkilökohtaisen oppimissuunnitelmansa (HOPS) kautta ammattiin opiskeleva itse pystyy arvioimaan asettamiaan tavoitteita ja niiden saavuttamista. Näin hänelle kehittyy oma käsitys hänestä itsestään oppijana ja työntekijänä, jonka avulla hän tarjoaa osaamistaan työelämässä.

2.2.2 Käsitys työstä ja ammattitaidosta

Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmien kehittämisen tavoitteena on entistä enemmän työelämävastaavuus ja ammatillisen osaamisen syventäminen. Ammatillisissa oppilaitoksissa opetussuunnitelmatyö koskettaa oppilaitoksen jokaista porrasta

sekä tuottaa arvokasta yhteistyötä työelämän kanssa. Opetussuunnitelmatyö perustuu arvokeskusteluun sekä käsitykseen oppimisesta ja ammattitaidosta. Tässä keskustelussa on työelämän arvokasta olla mukana, jotta työnantajat saavat äänensä kuuluviin samalla, kun yritykset kilpailevat osaajista. Opetussuunnitelmien taustalla on oletus, jonka mukaan ammattiin opiskelevan oppimista ohjaavat hänen aikaisemmat kokemuksensa oppimisesta ja ne muuttuvat sekä vahvistuvat hänen taitojensa karttuessa. Opetussuunnitelmassa yhdistyvät teoria ja käytäntö, jotka muodostavat kokonaisuuden. Näin ammattiin opiskeleva hallitsee vähitellen ammatissaan tarvittavan perustaidon, mutta käytännön työtaito harjaantuu kokemuksen karttuessa opiskelun edetessä. Joustava ja ajanmukainen koulutus antaa mahdollisuuden myös yksilöllisten motiivien kehittymiselle opetuksellisissa käytännöissä ja sisällöissä. Motivaatio ja sitoutuminen ovat työelämässä nousseet yhä tärkeämpään asemaan ja tähän arvostukseen oppilaitosten pitäisi pystyä opetussuunnitelmien sisältöjä suunniteltaessa vastaamaan.

Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmatyön laadintaa ohjaavat käsitys työstä ja ammattitaidosta (Opetussuunnitelman perusteet 2000, liiteosa). Ne ovat muuttuneet, mikä luonnollisesti vaikuttaa koulutustarjontaan. Hätönen (2011, 9) nostaa osaamisen rinnalle ammattitaidon, jonka hän katsoo kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot. Ammattitaidolla tai ammatillisella osaamisella, jotka rinnastetaan teoreettisina käsitteinä, ymmärretään nykyisin laaja – alaista työ- ja toimintakokonaisuuksien hallintaa ja toimimista monipuolisissa tehtävissä. Yksittäisten työtehtävien hallitseminen ei ole enää nykytyöelämässä riittävää vaan vaaditaan laaja – alaista osaamista sekä rinnalle lisäksi erikoisosaamista.

Hyvä ammattitaito ja laaja ammatteisivistys merkitsevät sellaisia valmiuksia, joiden avulla yritysten työntekijät pystyvät selviytymään alansa vaihtelevista työtehtävissä, kehittämään ammattitaitoaan sekä täydentämään sitä jatkuvasti. Ammatillisessa koulutuksessa ammatteisivistyksen kautta yhdistyvät vahva ammatillinen osaaminen ja yleissivistys. Se sisältää myös arvo – osaamisen ja sisäistetyn ammatietiikan, jotka auttavat ratkaisemaan toiminnan oikeutetussa ammatissa, työelämässä ja yhteiskunnassa. Ammattitaitoisella työntekijällä on hyvät kädentaidot sekä kyky soveltaa tietoa käytännön tilanteissa. Nykyaajan työelämä vaatii vastuullisuuden ohella työhön sitoutumista sekä työ- ja toimintakykyisyyttä. Työ on yhä enemmän tiimityötä ja yhdessä tekemistä, jotka vaativat sosiaalista kyvykkyyttä. (Hätönen 2000, 10; Jokinen & Co. 2009, 71.)

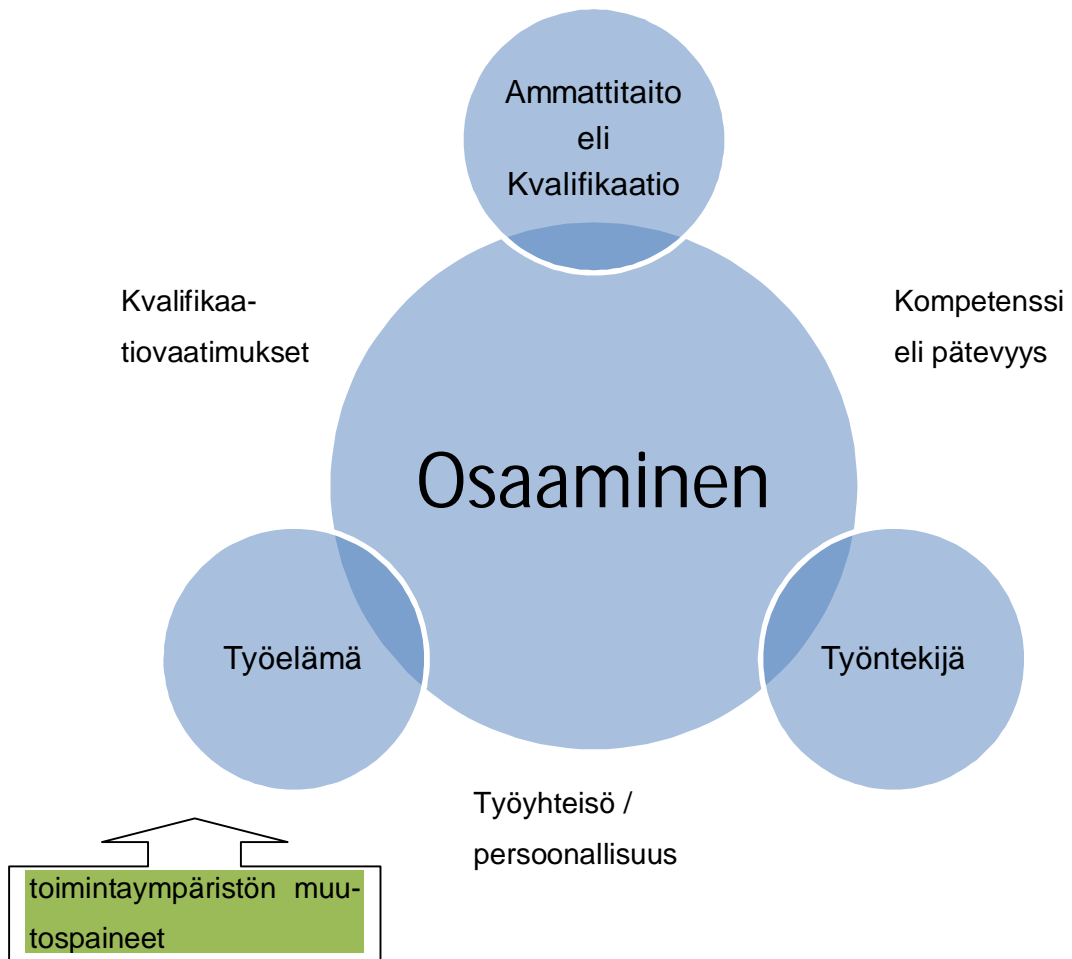
Helakorpi (2005, 61 - 62) tähdentää, että ammattitaito voidaan ymmärtää pysyväksi valmiudeksi suoriutua annetuista työtehtävistä. Hän nostaa esille käsitteen osataito tietojen rinnalle. Hänen mukaansa ammattitaito voidaan tarvittaessa osittaa pienempiin kokonaisuuksiin, vaikkakin hän painottaa, että kyseessä ei välttämättä ole osatekijöiden aritmeettinen summa. Helakorpi väittää, että osataitojen hahmottaminen toimii välineenä, kun haluamme tietää, mitä jokin ammatti sisältää sekä miten voimme järkevästi suunnitella ja toteuttaa ammatin oppimista ja opetusta. Taitokäsité liittyy vahvasti ammattitaitoon, ja toiminnan tuloksiin. Todettava varmastikin on, että ammattitaito on paljon laajempi käsite kuin aiemmin. Se kuvastaa käsitystä kokonaisvaltaisesta ammatillisesta osaamisesta, jolle ominaista on toiminnan monipuolisuus ja työprosessien kokonaisvaltainen hallinta. Tämä auttaa toimimaan ammattiin liittyvissä erilaisissa työtehtävissä. Huomioitava kuitenkin ammattitaidossa tai ammatillisessa osaamisessa on sen vaihtelevuus yksilöittäin, joka näkyy persoonallisena työotteena. (Nurminen 1993, 56 – 57; Jokinen & Co. 2009, 71.)

Stenströmin (2001) ja Ellströmin (1998) määrittelevät ammattitaitokäsitteelle viisi erilaista määritelmää, riippuen tarkastellaanko niitä työmarkkinoiden, työpaikkojen vai yksilöiden näkökulmasta. Hän näkee, että ammattitaito nähdään työmarkkinoiden julkilausumana pätevyytenä, joka muodollisesti vaaditaan tiettyyn työhön ja työpaikkojen ilmaisemana pätevyytenä, joka tosiasiallisesti vaaditaan työssä menestymisessä. Ammattitaito on yksilön muodollista pätevyyttä, joka saadaan koulutuksen kautta ja joka dokumentoidaan virallisella tutkintotodistuksella. Ammattitaito nähdään myös yksilön todellisena pätevyytenä, jota yksilö potentiaalisesti voi hyödyntää työskennellessään ja ratkoessaan tehtävään liittyvissä ongelmissa. Ammattitaito on yksilön hyödyntämä pätevyys, joka yksilöllä on mahdollisuus työssään tosiasiallisesti hyödyntää, tuoda esille ja kehittää.

2.2.3 Ravintolatyöntekijän kvalifikaatiot ja kompetenssi ILO

Puhuttaessa osaamisesta, ammattitaidosta ja ammattitaitovaatimuksista työtehtävien yhteydessä, tarkastellaan ammattitaitoa useiden lähteiden mukaan työelämän vaatimien kvalifikaatioiden, työntekijän pätevyyden ja koulutuksen antaman tunnustuksen kannalta eli kompetenssin näkökulmasta. Näiden termien erillä pitäminen on hieman vaikeaa, koska niitä käsitellään monessa lähteessä ja tutkimuksessa rinnakkain. Ammattitaidolla ravitsemistoimialalla – alalla ymmärretään kuitenkin kokonaisuuksien hallintaa. Kompetenssin ja kvalifikaatioiden erona on se, että kompetenssi eli pätevyys nähdään yksilön ominaisuutena ja kvalifikaatio kuvaa työn edellyttämiä taitovaa-

timuksia. Ammatilliseen kompetenssiin eli pätevyyteen voidaan katsoa kuuluvan ammattitaidon osa – alueet, kuten ammatin vaatimat tekniset tiedot ja taidot sekä kyky käyttää oppimiaan taitoja ja soveltaa niitä. Tällöin painottuu työntekijän oppiminen ja oppimiskyky sekä hänen oma vastuunsa oppimisestaan. (Jokinen & Co. 2009, 61; Stenström 2001, 28; Helakorpi 2005, 62.)



KUVIO 5. Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi (mukaillen Helakorpi 2005, 62)

Kvalifikaatioita tarkastellaan myös koulutus-, työmarkkina- ja työkvalifikaatioiden näkökulmasta. Kvalifikaationäkökulmasta katsottuna korostetaan koulutuksen ja opetuksen merkitystä ammatitietojen- ja taitojen välittäjänä. Koulutuksen kautta saatuja tutkintoja ja todistuksia, siis koulutuskvalifikaatioita, kutsutaan muodollisiksi kvalifikaatioiksi. (Opetushallitus 2000.) Nopeat työelämän muuttuvat prosessit tukevat näkemystä vanhojen ydintoimintojen menettämisen merkityksestä. Esille nostetaan keskustelu ydin- ja reunakvalifikaatioista, joiden avulla voidaan esittää ammattien muuttumisen olevan käsitteen taustalla. (Helakorpi 2005, 70)

Väärälä (1995) ja Helakorpi (2005) tulkitsevat ammattitaitoa seuraavanlaisina kvalifikaatioina eli ammattipätevyyden osa – alueina:



KUVIO 6. Kvalifikaatiotyyppit (Väärälä 1995, 44; Helakorpi 2005, 65)

Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot tarkoittavat niitä yksilöllisiä teknisesti painottuvia ammatillisia taitoja, tietoja ja pätevyyskäsitteitä, jotka ovat välttämättömiä työn välittämässä suorittamisessa. Nämä kvalifikaatiot liitetään työprosessin teknisiin kvalifikaatiovaatimuksiin. Motivaatiokvalifikaatiot ymmärretään yleensä henkilökohtaisena ominaisuutena syvällistä työhön sitoutumista. Hyvin motivoituneella työntekijällä on vastuullinen itseohjautuvuus ja toimii muuntautumiskykyisesti sekä joustavasti muuttuvissa tilanteissa. Hän osaa toimia oma – aloitteisesti, itsenäisesti ja sitoutuu työhönsä. Hän näkee työnsä haasteena ja työorganisaation ryhmänä. Mukautumiskvalifikaatiot käsittävät niitä työhön sopeutumisen ja suostumisen peruskysymyksiä, joihin jokaisen työntekijän on alistuttava. Näistä esimerkkinä ovat esimerkiksi työaika, työkuri, työtahti, työyhteisö ja tunnollisuus. Ne ilmenevät työn ulkoisiin ehtoihin ja työyhteisöön sopeutumisen peruskysymyksinä. Ammattitaitoinen henkilö ottaa vastuun työtehtävistään kannattavalla tavalla. Työntekijä mukautuu olemassa oleviin asioihin, joihin kuuluu ohjeiden noudattaminen. Monesti työpaikoilla on tietynlaiset säännöt työajoista ja erilaisia odotuksia työtahtiin ja nopeuteen liittyen. Työaikariippumatto muutta kaivataan tämän päivän työelämässä, joka ilmenee joustavuutena. (Väärälä 1995, 44 - 48.)

Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat työntekijän suhdetta sekä liittymää työorganisaatioon ja työorganisaatiosta ulospäin. Nämä ilmenevät tiimikeskusteluissa ja verkostoitumisena, jolloin kaivataan pätevyyttä yhdistellä totutusta poikkeavalla tavalla erilaisia osaamisen alueita ja erilaisten ihmisten osaamista. Nämä ilmenevät työntekijöiden vuorovaikutustaitoina, kielitaitona, roolinottokykynä ja sosiaalisena kyvykkyyttenä, kuten asiakaslähtöisyytenä ja palveluosaamisena. Modernin työelämän myötä näiden kvalifikaatioiden merkitys kasvaa koko ajan. Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat rutiineista poikkeavia luovia taitoja sekä uusien työtapojen ja työmenetelmien omaksumista ja kehittämistä. Työntekijällä on kyky jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon joustavaan kehittämiseen ja hän on uusiutumiskykyinen ammatissaan. Innovatiivisesti ammattitaitoinen luo uusia ajatuksia realististen toteuttamisperustein. (Väärälä 1995, 44 - 48.)

Näitä yllä esitettyjä ammattipätevyyden osia tarkastellaan myös huolellisesti valtakunnallisten opetussuunnitelmien sisältöjä kirjoitettaessa auki. Alla esitetään ravitsemisalalla tarvittavat kvalifikaatiot ja niistä johdetut osaamisalueet, joita on mukailtu Väärän ja Helakorven mukaan.

Tuotannollis – teknilliset kvalifikaatiot

- asiakaspalvelu- ja myyntitaidot
- ammatilliset perustiedot ja taidot
- koneiden ja laitteiden hallinta
- lait ja asetukset

Motivaatiokvalifikaatiot

- elinikäisen oppimisen avaintaidot
- ammattietiikka
- terveys, turvallisuus ja toimintakyky
- oma – aloitteisuus, itseohjautuvuus
- kestävä kehitys

Mukautumiskvalifikaatiot

- toimialan tuntemus
- joustavuus
- muutosvalmius
- sitoutuminen
- ergonomia

Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot

- vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- työhyvinvointi
- kielitaito
- monikulttuurisuus
- toimii aktiivisena työryhmän jäsenenä

Innovatiiviset kvalifikaatiot

- ongelmanratkaisutaidot
- uuden sisäistäminen
- luovuus
- innovointi

Tuotannollis – teknilliset kvalifikaatiot ilmenevät ydinosaamisena, joita ovat työn tiedollinen hallinta ja työn tekemiseen tarvittavat perustaidot. Näitä ovat esimerkiksi toimiminen verkostoituneessa hotelli- ja ravintola – alan elinkeinossa sekä alaan liittyen asiakaspalvelutaidot, tieto- ja viestintätekniikan käyttö, majoitus- ja ravitsemispalvelutehtävissä toimiminen sekä ammatin toteuttamiseen liittyvä perustietous. Motivaatio-kvalifikaatio taas ilmenee työntekijän sitoutumisella alaan, oman alan arvostuksena ja sen opiskeluun. Uudistuva työelämä vaatii vastuullisuuden ohella työhön sitoutumista, työ- ja toimintakykyisyyttä sekä oma – aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta. Mukautumiskvalifikaatiot ilmenevät hotelli- ja ravintola – alalla usein vaadittavana joustavuutena työajoissa. Alan työtehtävät määrittävät päivittäistä työn ajankohtaa ja pituutta. Toiminta keskittyy yleensä viikonloppuihin, juhlapyhiin ja iltoihin. Yleinen toimialan tuntemus auttaa mukautumaan toimialan vaatimuksiin.

Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot esiintyvät vaatimuksina työntekijän kykyinä pystyä toimimaan eri rooleissa ja niiden kaikkien on sujuttava hyvin joustavasti ja sujuvasti. Työ on yhä enemmän tiimityötä ja yhdessä tekemistä, jotka vaativat sosiaalista kyvykkyyttä. Kansainvälisyyden lisääntyessä kielitaito on välttämätöntä palveluammateissa. Innovatiiviset kvalifikaatiot luovat alan opiskelijoille ja työntekijöille haasteen ongelmanratkaisutaidoille ja uusien työtapojen innovointiin. Alalla tarvitaan monipuolisiin tehtäviin pystyviä yleisosaaajia ja erikoisosaaajia. Työssäoppiminen on yksi oppimismenetelmistä, joiden avulla ammattiin opiskelevat pääsevät opiskeluaikanaan tutustumaan työelämän haasteisiin.

Jos kvalifikaatioissa on huomioitu, että työelämä tuottaa ne vaatimukset, joita työntekijältä vaaditaan, on kompetenssi sitä osaamista, jolla vastataan työelämän asettamiin kvalifikaatiovaatimuksiin (Luukkainen 2004, 71). Helakorpi (2005, 64) viittaa Nordhaugin kompetenssiryhmittelyyn, jossa ajatuksena on, että kompetenssit ovat riippuvaisia vai riippumattomia työtehtävistä tai organisaatiosta alla olevan jaottelun mukaan.

Organisaatiosta riippumaton

Organisaatiokohtainen

Metakompetenssi Yleisluontoiset tiedot ja taidot, joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä - kielitaito, kommunikaatiovalmiudet, yhteistyö, suunnittelu, oppiminen	Organisaatiosisäinen kompetenssi Tietyn työorganisaation tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutusverkostot, informaali organisaatio, historia
Tekninen kompetenssi Keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla suoriudutaan ammattiin liittyvistä ydintehtävistä	Ainutlaatuinen kompetenssi Tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaatiokohtaiseen teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin, palveluihin, sääntöihin ja rutiineihin

KUVIO7. Erilaisia kompetensseja (Helakorpi 2005, 64)

Tässä jaottelussa on huomioitava, että jaottelussa on käytössä niin sanottuja olemassa olevia peruskompetensseja, joihin nojaututaan teknologiasta huolimatta. Ajatuksena on, että näiden teknologisten kompetenssien taustalla on niiden pitkä elinkaarimalliajattelu. Toisaalta on perusteltua nostaa esille lyhytkestoiset teknologiasta riippuvaiset kompetenssit, joiden syntyminen on peräisin lyhytkestoisista tuotteista ja palveluista. (Helakorpi 2005, 64.) Koulutuksen ja työelämän välillä keskustelu jatkuu uudistusten puitteissa eri kompetenssien koulutustärkeyden näkökulmasta. Onko kyse kuitenkin siitä, että ammatillinen koulutus antaa työntekijälle perustaidot, joita hän täydentää työelämänsä aikana lyhytkestoisilla koulutuksilla.

Voidaan kuitenkin todeta, että ammatitaito ja ammatillinen osaaminen on laajempi käsite kuin kompetenssi (Luukkainen 2004, 74). Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelman (2000) perusteissa ammatillinen osaaminen määritellään työ- ja toimintakokonaisuuksien hallinnaksi. Opetussuunnitelmissa on todettu, että osaajilta edellytetään kaikille yhteisten ydintaitojen hallintaa, työn tavoitteiden ja merkityksen ymmärtämistä, työn perustana olevaa tiedon hallintaa, työmenetelmien, -välineiden ja – materiaalien hallintaa, työprosessien hallintaa sekä työn eettistä hallintaa. Hotelli- ja ravintola – alalla työ on haasteellista ja itsenäistä työskentelyä. Hotelli- ja ravintola – alan ammatilaisilta vaaditaan laajaa yleissivistystä. Työntekijöiden on tunnettava koko hotelli- ja ravintola – alan laajuus ja hallittava palveluketjun kaikki osat. Hotelli- ja ravintola – alalta töitä hakevilta odotetaan osaamista, jotka kohdistuvat kansainvälisyyteen, kestävän kehityksen edistämiseen, teknologian ja tietotekniikan hallintaan, yrittäjyyteen, laadukkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan, kuluttajaosaamiseen

sekä työsuojelusta ja terveydestä huolehtimiseen. Alan ydinosaamisella tarkoitetaan vuorovaikutus- ja viestintätaitojen, yhteistyötaitojen, ongelmaratkaisutaitojen, oppimistaitojen sekä eettisten ja esteettisten taitojen hallintaa.

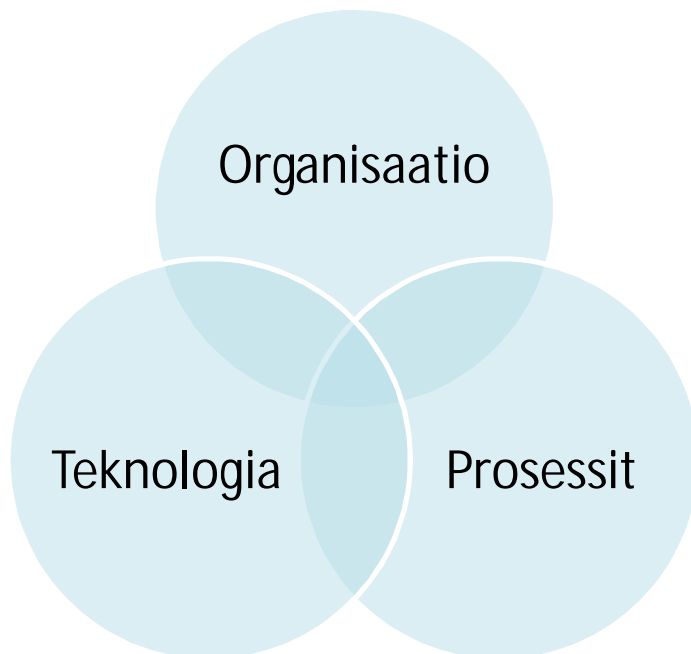
Näihin kaikkiin työelämän vaatimiin edellytyksiin ja haasteisiin opetussuunnitelmien sisältöjen tulisi vastata moninaisesti ja siihen eivät pysty oppilaitokset yksin ilman työelämän apua. Yhteistyö elinkeino- ja työelämäedustajien kanssa on välttämätöntä. Opetushallitus katsoo, että tällöin keskustellaan yhteistyössä auki alan ammattitaitovaatimukset, joissa on kuvattu alan toimintaympäristöt, toimintakokonaisuudet, edellä mainitut ydintoiminnot ja tehtävät, alan arvolähtökohdat, tulevaisuudennäkymät sekä alalla vaadittava ammattitaito. Koulutuksen järjestäjän ja oppilaitosten tärkeänä tehtävänä on jatkaa tätä yhteistyötä paikallisesti ja alueellisesti työelämän kanssa.

2.3 Osaamisen johtaminen

Englannin kielen käsite *knowledge management* käsitetään suomen kielessä osaamisen tai tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtaminen pitää kuitenkin sisällään laajemman lähestymistavan kuin pelkästään tiedon johtaminen, joka liittyy tiedon luomiseen, varastointiin ja käyttämiseen (Virtainlahti, 2009, 67). Hamel ja Prahalad (1994) puhuvat kirjassaan ydinosaamisen johtamisesta, josta osaamisen johtamisen katsotaan olevan lähtöisin. Osaamisen johtamisen teoriat ovat lähtöisin monista eri teorioista, joten sitä voidaan tarkastella monien näkökulmien kautta (Virtainlahti, 2009, 67).

Juuti (2005, 11) korostaa osaamisen johtamista suosittuna johtamisnäkömyksenä, johon monet yritysjohtajat ja organisaatioiden tutkijat uskovat. Elämme nykypäivänä osaamisen yhteiskunnassa ja osaamisen tasolla kilpaillaan niin ikään myös kansakunnan tasolla. Yritysten menestyminen on kiinni nykypäivänä uusien tuotteiden ja palvelujen luomisesta markkinoille sekä osaamisen ja innovaation toimivuudesta globaalissa maailmassa. Osaamisen johtamisen nähdään syrjäyttäneen perinteisen taloustieteellisen ajattelun vaurauden määritelmän, jonka nähdään määräytyvän rahan, maan ja työvoiman kautta. Yhteiskunnan ja yritysten osaamisen yleisnimikkeen katsotaan määräytyvän tieteen, teknologian, osaamisen, luovuuden ja informaation perusteella. Myös Drucker (1993, 40 - 41) korostaa osaamisen johtamisen olevan vastavoima niin sanotulle perinteiselle johtamistavalle, jolloin osaamisen johtaminen korostaa yrityksissä ja organisaatioissa suorituskeskeisyyden korvautuvan erikoistuneella asiantuntijaosaamisella.

Osaamisen johtamisesta on tullut yrityksille viimeisen kolmenvuosikymmenen aikana yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Useat eri tutkimukset nostavat esille osaamisen johtamisen tärkeyttä yrityksissä ja eri organisaatioissa. Osaamisen johtamisen nähdään ehkäisevän osaamisen menettämistä henkilöstön jäädessä eläkkeelle, poistuessa tai vaihtuessa yrityksen tai organisaation palveluksessa. Osaamisen johtaminen auttaa saavuttamaan parempaa kilpailukykyä, auttaa yritystä kehittymään sekä kehittämään keinoja päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin, lisäämään jatkuvaa oppimista, kokoamaan hajallaan olevaa osaamisen, kehittämään yhteistyötä niin asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien kanssa ja lisäämään ammatillista osaamista. Yhteinen näkökulma on, että osaamisen johtaminen edistää organisaation kasvua sekä auttaa ratkaisemaan organisaation osaamiseen liittyviä ongelmia. (Kothari, Hovanec, Hastie&Sibbald 2011, 3; Honeycutt 2000, 17.) Honeycutt (2000, 18) painottaa, että yrityksessä osaamisen johtaminen hoidetaan kyseiselle yritykselle sopivalla tavalla. Yritysten ja organisaatioiden osaaminen on ainutkertaista, jota ohjaavat eri prosessit. Alla oleva kuvio esittää osaamisen johtamisen avainkohdat, jotka toimivat välineinä osaamisen johtamiseen liittyvissä päätöksissä. Organisaation tulee tunnistaa osaamisvahvuutensa, tarkastella prosessejaan sekä luoda riittävä teknillinen osaaminen valaakseen yritykselle riittävä perusta.



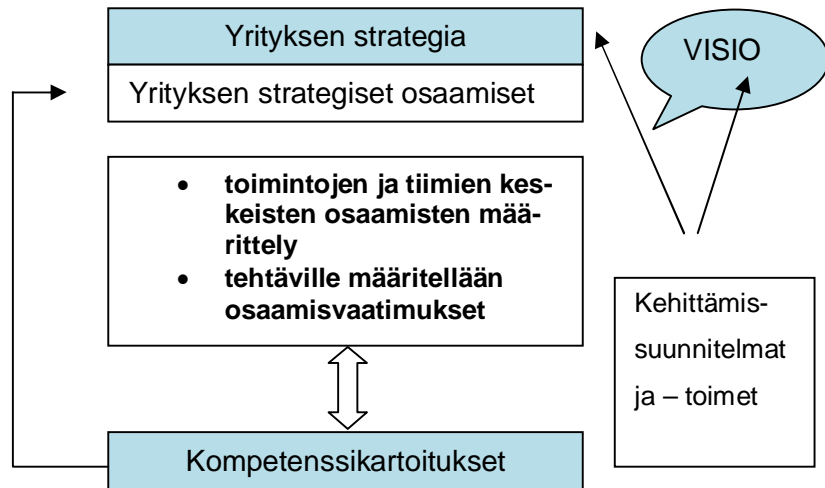
KUVIO8. Osaamisen johtamisen avainalueet (mukaillen Honeycutt 2000, 18)

Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa Nonaka ja Takeuchi (1995, 58) tarkastelevat osaamisen johtamista informaation ja osaamisen näkökulmasta. Heidän mukaan informaatio avaa uuden näkökulman ja osaaminen on informaatiota laajempi käsitejärjestelmä. Informaatiossa on kyse aiemmin huomaamattomista merkityksistä ja suhteista, kun taas osaaminen on näkökulma ja aikomus. Tällöin osaaminen liittyy toimintaan sekä sisältää merkityksiä ja on kontekstisidonnainen. Osaamisen johtamisen kirjallisuudesta yhteenvedona voi todeta, että osaamisen johtamisessa on uudenlainen käsitys ihmisten johtamisesta, joskin siinä ei käsitellä ihmisten johtamista eikä miten ihmisiä tulisi johtaa (Juuti 2005, 19). Tuomi (1999, 21) tarkastelee osaamisen johtamista organisaation älykkyyden (*organizational intelligence*), organisaation kehittymisen (*organizational development*) ja organisaation prosessien (*organizational processing*) kautta. Nämä kolme näkökulmaa korostavat myös muussa kirjallisuudessa esille nousseita käsitteitä osaamisen johtamisesta kuten oppiva organisaatio, strategisen johtamisen tärkeys osaamisen johtamisessa sekä henkilöstövoimavarojen johtamisessa, tietojohtaminen sekä yksilöosaamisen ja taitojen johtaminen aineettoman pääoman johtamista unohtamatta.

Otala (2008,81) määrittelee osaamisen johtamisen osaamispääoman johtamisen näkökulmasta. Yrityksessä oleva osaaminen saataisiin osaamispääoman johtamisen avulla tehokkaasti palvelemaan yrityksen varsinaista toimintaa. Olemassa olevan osaamisen johtaminen kehittää liiketoiminnan tarpeita ja muodostaa osaamispääomaa. Osaaminen ja osaamispääoma tulisi tehdä näkyväksi, jotta organisaation jäsenet hyväksyisivät osaamisen yhteisesti tärkeäksi tavoitteeksi. Osaamisen johtamisen tehtävät tulevat vastuuttaa ja aikatauluttaa, kuten muutkin johtamiseen liittyvät prosessit. Osaamisen johtamisen tulee olla tavoitteellista ja seurattavissa olevaa johtamista, jolle on asetettu yksinkertaiset työkalut tavoitteena menestynyt yritys ja sen arvon kasvattaminen.

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata strategisten tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämän takana on paljon työtä, kuten arviointia, määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen käsitteenä yhdistetään osaamiskartoitusten tekemiseen, osaamisen arviointiin ja koulutustoimintanaan. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen käsitteenä ja pitää sisällään strategisen suunnittelun pohjalta nousevan osaamisen ja kehittämisen uudistamisen. Osaamisen johtamiseen yhdistetään yrityksen tulevaisuuden tahtotila eli yhdessä määritellään, mihin halutaan päästä. Tähän lähtökohtana ovat yrityksen visio ja tavoitteet. Osaamisen johtamisen tärkein lenkki kuitenkin on organisaatiossa toimivat ihmiset sekä heidän osaamisensa tason nostaminen ja tehokas hyödyntäminen,

muistamatta nykyisen tiedon vaalimista. (Viitala 2008, 14 – 38; Ojala 2008, 87 - 88, Hannonen, Westerén - Hagnäs, Asikainen, Irrmann, Lantto & Santasalo 1999, 52.) Alla oleva kuvio kuvaa nämä tärkeät osa – alueet, joista osaamisen johtaminen yrityksessä koostuu.



KUVIO9. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukaillen Viitala 2008, 15)

Osaamisen johtaminen nähdään prosessina, johon kuuluvat toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen, osaamishaasteiden ja osaamistarpeiden selvittäminen, osaamisstrategian laatiminen, osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen, osaamisstrategian toteuttaminen, osaamisen kehittämistoimien ja johtamisen tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi sekä osaamispääomaraportin laatiminen. Osaamistarpeiden määrittäminen henkilöstölle on olennaista sekä olemassa olevan osaamisen ja osaamispuutteiden selvittäminen osaamiskartoituksen avulla. Osaamisen johtamisen kannalta on olennaista valita osaaminen ja tunnistaa kriittisimmät osaamispuutteet. Osaamisstrategiassa korostuvat osaamiskumppaneiden valinta ja kumppanuusstrategian laatiminen. Osaamisstrategian toteutus tapahtuu rekrytointia tehostamalla, yksilöiden oppimista tukevia olosuhteita kehittämällä, oppimista tukevia olosuhteita vahvistamalla sekä oppimiskulttuuria kehittämällä. Tämä vaatii myös esimiesten oppijohtajavalmiuksien kehittämistä. Osaamista johtavan esimiehen on osaamisen kehittämisen ohella kehitettävä yrityksestä oppiva organisaatio, joka edesauttaa organisaation oppimista. (Ojala 2008, 80) Seuraavaksi tarkastelemme, miten oppiva organisaatio liittyy osaamisen johtamiseen.

2.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite on vanha, jonka rinnalla on puhuttu käsitteistä älykäs organisaatio tai osaamisen yhteisö. Senge (1990, 14) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, joka kykenee luomaan oman tulevaisuutensa yhä uudelleen eli organisaatiolla on kyky luoda uutta. Sydänmaalakka (2003, 49 – 51) näkee oppivalla organisaatiolla olevan kyky sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Uusiutuminen taas tarkoittaa organisaation valmiuteen hankkia uutta osaamista, joka voi olla ydinosaamista tai uutta osaamista. Olennaista on kuitenkin todeta, että kaikki organisaatiot nähdään oppivina organisaatioina, mutta eroavat toisistaan oppimisajassa. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu virheistä oppiminen, mutta ei samojen virheiden toistaminen. Sydänmaalakka korostaa, että organisaation oppiminen eroaa yksilön oppimisesta, koska organisaatioiden oppiminen tapahtuu organisaation jäsenten jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta. Oppivan organisaation oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon sekä kokemukseen, joka on taltioitunut organisaation muistiin. Hän kuitenkin korostaa, että vaikka yksilö- ja tiimioppiminen sekä organisaatioin oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, kyse ei ole näiden kolmen tekijän summasta.

Niin Ojala (2000) kuin myös Sydänmaalakka (2003) puhuvat rinnakkain käsitteistä organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio. Sydänmaalakan (2003, 52) mielestä on hyödyllisempää puhua organisaation oppimisesta, koska se on käsitteenä jotain konkreettisempaa. Hän määrittelee, että organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutumisen hän näkee organisaation valmiutena hankkia jatkuvasti uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. Myös Ojala (2008, 168) tukee tätä ajatusta eli organisaation oppiminen kuvaa, miten se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. Oppiva organisaatio taas käsittelee työyhteisössä käytettäviä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen.

Oppivan organisaation keskeisiä piirteitä ovat määritelleet Sengen ja Garvin. Sengen (1990, 129) painottaa, että organisaatiot voivat oppia ainoastaan oppivien yksilöiden kautta ja heidän osaamistavoitteensa voivat olla omaan työhön liittyviä tai henkilökoh-
taisia kehittymistarpeita. Oppivassa organisaatiossa on suotuisat olosuhteet yksilön kehittymiselle sekä elinikäiselle oppimiselle, joka edesauttaa koko organisaation kehittymistä. Todettava kuitenkin on, että yksilön tai yksilöllinen oppiminen ei takaa or-

ganisaation oppimista. Oppiva organisaatio kuitenkin edistää toiminnallaan koko henkilöstön oppimista ja osaamista. Organisaation kehittymiselle tärkeä kriittinen tekijä on yksilöiden oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa.

Garvinin (2000, 10 - 11) mukaan oppivan organisaatio (*learning organization*) on organisaatio, jolla on osaamista luoda, hankkia ja siirtää sekä kyetä muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. Oppivan organisaation tunnusomaisia piirteitä ovat järjestelmällinen ongelmanratkaisu, omista ja muiden kokemuksista sekä historiasta ja parhaista menetelmistä oppiminen. Myös tehokas tiedonkulku nostetaan esille. Yleistäen voidaan katsoa, että oppivan organisaation käsitykset liittyvät tehokkaan yrityksen tunnusomaisiin piirteisiin. Näitä ovat strateginen johtaminen, sisäiset toimintamallit, rakenteet ja järjestelmät, ilmapiiri ja kulttuuri sekä yrityksen ja sen ympäristön väliset suhteet.

Viitala (2008, 38) puhuu oppivasta yrityksestä, johon liitetään menestyvän yrityksen ideaalimalli sekä kehittyvä ja korkeatasoinen osaaminen. Vastausta on haettu kysymykseen, millainen yritys parhaiten tukee siellä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen hyödyntämistä, jotta lopputuloksena on menestys markkinoilla. Oppivan organisaation eri malleista voidaan tehdä yhteenveto, jossa on esille noussut eri merkityksiä yrityksen oppimiskyvylle. Merkityksellistä on yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio- ja strategiaprosessi. Innostavat johtajat johtavat visiolla ja kannustavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Joustavaa organisaatorakennetta hyödyntää tiimitoiminta sekä osallistava johtamiskulttuuri. Yrityksen oppimiskykyä vahvistavat kehittymistä ja oppimista virittävät mittarit sekä systemaattista oppimista tukevat käytännöt, kuten benchmarking, toiminnan arviointi, ympäristön seuranta ja eri ongelmanratkaisukäytännöt. Arvoa tulee antaa prosessilähtöiselle nojaavalle tarkastelutavalle ja tehokkaalle henkilöstön kehittämistoiminnalle, tehokkaalle ja avoimelle tiedonkululle, kannustavalle palkitsemisjärjestelmälle sekä oppimista tukevalle ilmapiirille.

Perinteisen organisaation (*traditional organization*) ajattelutapa tukeutuu käsitykseen, jonka mukaa oppiminen kehittää vain yksilöä, johtaminen on uusien ideoiden lähde, oppiminen on tarkoitettu aloittelijoille, henkilöstö nähdään kustannuseränä, organisaatiossa ei ole luottamusta, oppijat nähdään vastaanottajina ja tietoa ei jaeta. Oppivan organisaation (*learning organization*) käsitykset taas nojautuvat ajatukseen siitä, että oppiminen kehittää organisaatiota, työvoima nähdään uusien ideoiden tuottajana, oppiminen kuuluu jokaiselle organisaation portaalle, henkilökunta nähdään voimava-

rana, oppiminen lisää luovuutta ja luottamusta sekä organisaatiolla on yhteinen muisti. (Lassey 1998, 8.)

Eri lähteiden mukaan oppivan organisaation yleisiin toimintaperiaatteisiin liittyy selkeä tavoite, joka auttaa jokaista organisaation jäsentä tietämään, mitä ollaan tekemässä ja minne halutaan päästä. Arvot ja toimintatapa on sovittu yhdessä, jotta jokainen voi tehdä päätöksiä asiakkaiden parhaaksi. Tämä nopeuttaa toimintaa ja hyödyntää resurssien käyttöä. Oppivassa organisaatiossa on pitänyt perehtyä asiakkaiden toiminnan tuntemiseen, jotta pystytään ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Ideaalitalanne olisi luoda yhdessä tulevaisuutta ja oppia yhdessä asiakkaiden kanssa. Oman toimintaympäristön tunteminen ja muutosten seuraaminen on välttämätöntä, jotta omaa toimintaa voidaan muuttaa. Tulevaisuuden ennakointi korostuu ja oppimaan oppiminen. Toiminnan parempi organisointi vaatii oman ja toisten toiminnan arviointia ja analysointia. Organisaation tavoitteena tulee olla jatkuvan parantamisen kulttuuri ja jokaisen osaamisen varmistaminen. Kyseenalaistamisen ja kannustamisen tulisi olla arkipäivää, vaikka se johtaisi epäonnistumisiin ja virheisiin esimiehen epämiellyttävästä olostu huolimatta. Osaamista ja sen jakamista tulisi palkita.

Ravintola Kuvitelma on halunnut noudattaa ja korostaa oppivan yrityksen tunnusmerkkejä. Korostettu on myös, että organisaatio on kokonaisuus, jossa kaikki saavat vaikuttaa kaikkeen ja jokaisen työtehtävällä on suuri merkitys. Yrityksessä kunnioitetaan yksilön kasvua ja kehittymistä sekä ennen kaikkea halua oppia ja kehittyä. Tiimityöskentely on yrityksen elinehto, jossa keskeistä on vuorovaikutus. Tiimissä arvostetaan omien ajatusten esittämistä sekä aktiivisesti toisten kuuntelemista. Yhteisen vision löytäminen tähän hetkeen ja tulevaisuuteen sekä sen toteuttaminen on tärkein tavoite Ravintola Kuvitelmassa oppivana yrityksenä.

Yrityksessä tavoitteena on saada muodostettua huipputiimi asiantuntijoista, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteeseen ja toiminnallisuuteen. Tiimin jäsenillä toivotaan olevan halu toistensa menestykseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Osaamista jaettaisiin ja kannettaisiin yhteisvastuuta käytännössä. Organisaatiolle ei ole hyväksi, jos joku jäsenistä poistuu ja tiimin toiminta kärsisi tästä syystä. Esimiesten työ kevenisi, jos yhteisvastuuta osattaisiin jakaa sekä luovuutta ja innovatiivisuutta osattaisiin arvostaa. Oman toiminnan kyseenalaistaminen olisi koko tiimille myös kehittämisen tavoite. Johto- ja esimiestiimin tulisi toimia esimerkkinä huipputiimistä. (Sydänmaanlakka 2009, 193 – 195.) Lassey (1998, 14) myös korostaa, että oppivassa organisaatiossa ei ole välttämättä helppoa työskennellä. Oppiminen, muuntautuminen ja virheistä oppiminen on usein vaikea ja tuskallinen kokemus. Ojala (2008,

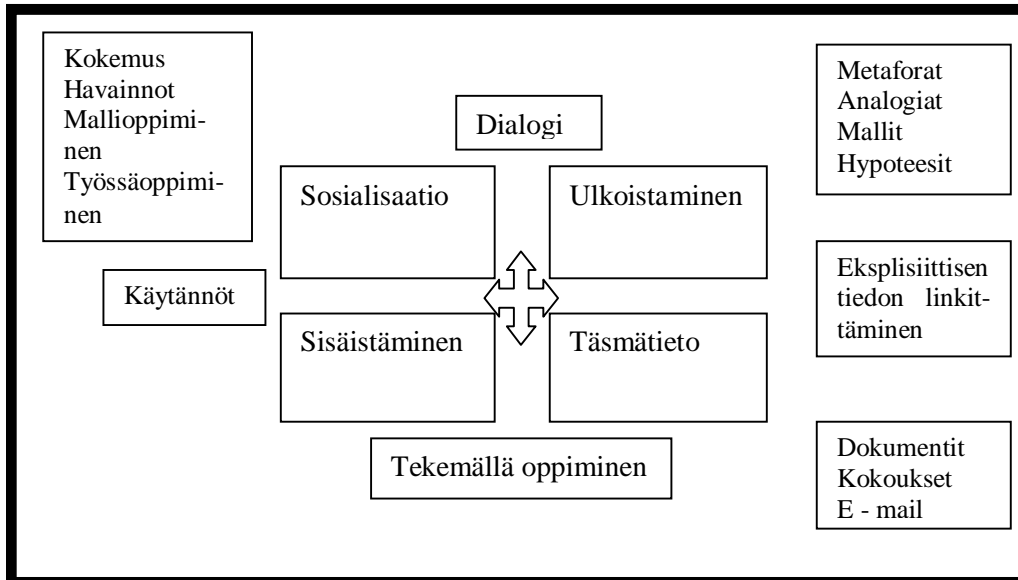
80) muistuttaa, että menestyvälle yritykselle oppiva organisaatio on tavoite ja toimintatapa. Yrityksen johdon tulisi osaamispääoman ohella kehittää yrityksestä oppiva organisaatio tavoitteena mahdollistaa organisaation oppiminen. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on tärkein tavoite, johon liittyy läheisesti myös hiljaisen tiedon johtaminen.

2.5 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osaamisen johtamisessa

Osaaminen pitää sisällään myös hiljaista tietoa, joka on vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa. Ojala (2008, 52) painottaa, että kokemus synnyttää hiljaista tietoa. Ja kuten Polanyi (1966) on todennut, ihminen tietää enemmän kuin pystyy sanomaan. Hän on nostanut esille jo 1950 – luvulla käsitteen hiljainen tietämys (*tacit knowing*). Häntä ovat tukeneet Nonaka ja Takeuchi (1995), jotka toivat hiljaisen tiedon käsitteen liikeloudelliseen toimintaan. Polanyi (1966) kuitenkin korostaa, että hiljaisen ja näkyvän (*eksplisiittisen*) tiedon erottaminen toisistaan ei ole tarpeellista, koska molemmat ovat olennaisia osia tietämisen kokonaisuutta.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 62 – 72) jakavat tiedon tekniseen ja tiedolliseen osaan. Tekninen osuus käsittää vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja. Teknisistä tiedoista voidaan käyttää käsitettä ”know – how” eli taitotieto, joka kertyy vuosien kokemuksesta. Tiedollinen tieto taas pitää sisällään kaavat, mallit, odotukset ja uskomukset. Hiljaisen tiedon julki tuomiseen he esittävät mallia neljän portaan tietopääoman luomiseen. He nostavat esille käsitteet täsmätieto ja hiljainen tieto. Täsmätietoa kuvataan konkreettisesti numeroin tai kaavioilla. Hiljainen tieto taas korostaa kokemuksen kautta hankittua tietoa, joka on yleensä henkilökohtaista. Ensimmäinen porras on hiljaisen tiedon siirtyminen hiljaisena tietona keskustelun kautta toiselle työntekijälle, jolloin puhutaan sosialisatiosta. Tämä vaihe pitää sisällään mallioppimista ja teknisiä taitoja. Useimmiten työssäoppisen aikana tapahtuu tässä muodossa tiedon siirtymistä työntekijältä työssäoppijalle, mutta yrityksessä voidaan käyttää myös muita menetelmiä kuten brainstorming – ideaa eli aivomyrskyä sekä havainnointia. Tämän jälkeen siirrytään ulkoistamisen portaalle. Tällöin on kyseessä tiedon ulkoistaminen eli hiljainen tieto muuttuu sanalliseen muotoon, jota levitetään myös muille työyhteisön jäsenille. Tämä tapahtuu kielikuvien, vertausten eli analogien, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Tässä apuna voidaan käyttää yksilöiden välistä reflektointia ja aktiivisuutta. Kolmannella portaalla saatu hiljainen muuttuu täsmätiedoksi eli tieto yhdistyy eksplisiittiseksi tiedoksi. Yksilöt vaihtavat tietoja kirjallisenä dokumenttina, kokouksissa, puhelinkeskusteluissa tai sähköisten medioiden kautta. Täsmätiedon uudelleenjärjesteleminen ja käsitteleminen sekä luominen saa-

vat aikaan uutta tietoa. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa korostuu tiedon sisäistäminen. Tässä täsmätieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi työntekijöiden sisäistäessä uutta tietoa ja testaamalla ja oppimalla tekemisen kautta saamaansa tietoa. Alla olevassa kuviossa 10 yhdistyy hiljaisen tietämyksen tunnistaminen.



Kuvio 10. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen (mukaillen Virtainlahti 2005, 99)

On todettava, että organisaatiolla on hiljaista tietoa, jotka ovat niin sanotut kirjoittamattomat säännöt, jotka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta niitä ei pueta sanoiksi. Organisaatiossa tiedetään, miten toimitaan. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeaa siirtää toiselle. (Ojala 2008, 52; Benner 1986, 2.) Lahtinen (2009, 25) toteaa väitöskirjassaan, että keskustelu on painottunut hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon sekä osaamisen muuttumiseen. Hänen mukaansa yksilöillä olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä tulisi tapahtua laajemmin organisaation hyödyksi. Olennaista on ymmärtää, että hiljainen tieto voidaan jakaa yksilöiden välillä, mutta se on ilmaisuvissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti ja vaikuttaa työntekijän kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi (Virtainlahti 2005, 55).

Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa on merkityksellinen. Hiljainen tieto on strategisesti tärkeä voimavara yritykselle sekä sen kehittymiselle ja kilpailukyvyille. Sen tärkeys nousee myös esille oppimisessa innovaatioissa ja tuotekehityksessä. Hiljaisen tiedon saaminen esille ja sen johtaminen ovat johtajan menestyksen avaimia, sillä 90% tiedosta on hiljaista tietoa. Voidaan siis todeta, että hiljainen tieto on tärkeä elementti työyhteisöissä. Työyhteisöissä tulisi oppia ja tutkia, kuinka hiljainen tieto saa-

daan hyödynnettyä organisaation käyttöön. (McAdam, Mason & McCrory 2007, 43 – 46.)

Baxter (2012, 43) ehdottaa, että organisaatiossa pidettäisiin lyhyt lähtöhaastattelu työntekijälle, joka on poistumassa yrityksen palveluksesta. Tässä tilaisuudessa keskityttäisiin kolmeen tärkeään kysymykseen:

1. Mitkä kolme asiaa olisit toivonut saavasi tietää, kun aloitit työskentelyn yrityksessämme?
2. Mikä on suurin osaamisaukko, jonka jätät yritykseen poistuessasi? Minkä neuvon antaisit?
3. Mitkä ovat ne kaksi aloitetta ja osaamisesi tuotetta, joista olet eniten ylpeä? Mikä tekee niistä tehokkaita?

Myös Ojala (2008, 136) näkee, että osaamisen jakamista, kartoittamista ja siirtämistä tulee tehdä ajoissa, eikä vasta työntekijän eläkkeelle lähtemisen jälkeen. Yrityksen kannalta on tärkeää kartoittaa erityisosaaminen ja hiljaisen tiedon määrä. Tällöin voidaan kartoittaa hyvissä ajoin lähivuosina eläkkeelle mahdollisesti siirtyvät henkilöt. Tärkeää on pohtia, mitä erityisosaamista henkilöillä on, kuinka tärkeää osaaminen on yritykselle, onko yrityksessä seuraajaa tai kuka muu hallitsee osaamista sekä tehdä suunnitelma hiljaisen osaamisen siirtämiseksi.

Työntekijöiden välinen viestintä ja yhteistyö korostuvat hiljaisen tiedon käsitteessä. Organisaatiossa opitaan paljon toisilta ja siksi tieto tulisi olla saatavilla olevaa puhuttua tai kirjallisesti dokumentoitua tietoa. Hiljaista tietoa tulee voida käyttää yhteisessä toiminnassa. Hiljaisen tiedon määrä yrityksissä on suuri, joka yleensä on vain yksilön päähän sisällä ja näin ollen jaettavissa mallioppimisen sosiaalistamisen kautta. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 22.) Osaamisen kartoittaminen on myös usein hankalaa, koska hiljaista tietoa on niin paljon ja se näkyy vain ryhmän tai yksilön sujuvuutena (Viitala 2008, 155).

2.6 Kehityskeskustelu esimiestyön ja osaamisen kehittämisen menetelmänä

Kehityskeskustelu määritellään esimiehen ja työntekijän väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi luottamukselliseksi keskusteluksi. Kehityskeskustelulla on päämäärä ja niitä on tarkoitus toteuttaa yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Kehityskeskustelussa tarkastellaan ja syvennyttään työhön laajemmin ja syvemmin sekä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan, mitä tietyllä ajanjaksolla on tehty ja mihin kehittämistä vaativiin seikkoihin panostetaan. Osaamisen arviointi liittyy

perinteisesti kehityskeskusteluihin, joissa korostetaan nykyään suoritusten ja osaamisen arviointia. (Autio, Juuti & Wink 2010, 21 - 23; Viitala 2008, 154, 267.)

Organisaation osaaminen muodostuu organisaation jäsenten osaamisesta ja kyvykkyydestä. Esimiehen ja organisaatioiden yksilöiden aktiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö määrittelevät toiminnan tason. Esimiehellä on oltava vastuu organisaationsa jäsenten kehittamisestä ja kehittymisestä, joskin ensisijaisesti jokainen on itse vastuussa itsestään ja kehittymisestään. Esimiestyö koostuu monesta osasta ja vastuun kantaminen organisaation yksilöiden kehittymisestä on keskeinen osa esimiestyötä. Esimies yhdessä pohtii alaistensa kanssa toimintayksikkönsä tulevaisuuden vaatimaa osaamista. Tämä tulisi kirjata ylös mahdollisimman tarkasti myös yksilötasolla. (Lankinen ym. 2004, 59 – 69; Viitala 2008, 154.)

Esimies ei ole yksin vastuussa osaamisen johtamisesta. Organisaation henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisestaan, mutta esimiehen tulee luoda myönteinen ilmapiiri osaamisen kehittämiseksi. Työntekijän ja työnantajan kesken oletetaan olevan niin sanottu psykologinen työsopimus, joka pitää sisällään molempien vastuun osaamisen kehittämisessä. Työnantaja tarjoaa puitteet, kun samalla työntekijän odotetaan pitävänsä osaamisensa ajan tasalla. Työyhteisössä tulee pohtia esimiesten kanssa esimiehen roolia myös valmentajan näkökulmasta eli millä keinoin hän saa joukkueensa kohti tavoiteltuja saavutuksia. Käytännössä näitä kannustimia voivat olla alaisten auttaminen ja ajattelun edistäminen erilaisten kysymysten avulla, oppimisen esteiden raivaaminen eli ajan antaminen opiskeluun, alaisten vastuuttaminen heidän omasta kehittymisestään, kieltäytyminen valmiiden vastausten antamisesta, palautteen antaminen sekä kuunteleminen ja keskusteleminen henkilöstön kanssa toimintatavoista sekä tavoitteista. (Hyppänen 2007, 121 – 122)

Ravintola Kuvitelman henkilöstön kehittämisessä ja kehityksen seuraamisessa esimiehet käyttävät apunaan strukturoituja henkilökohtaisia kehityskeskusteluja alaistensa kanssa ja ne ovat keskeinen osa johtamista. Kehityskeskustelun avulla voidaan auttaa esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteiden paranemista ja organisaation jäsenten kehittymistä ja kehittämistä. Kehityskeskusteluissa osaamista arvioidaan sekä nykyisten tehtävien että tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Sekä esimies että alaiset odottavat kehityskeskusteluilta paljon, joten keskusteluun valmistautuminen on tärkeää. Kehityskeskusteluissa saadaan nostettua esille ajan tasalla olevaa tietoa yksilö- ja yksikkötason tilanteesta ja kehittämistarpeista sekä sitouttaminen tehtävään ja organisaatioon vahvistuvat. Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisin väliajoin

ja nähdä ne osana normaalia johtamista ja esimiestyötä. (Lankinen ym. 2004, 59 - 69.)

Kehityskeskusteluissa yleensä nostetaan esille yksilön toiminnan kehittymiseen johtavat ristiriidat, jotka ehkä ovat tulleet esille epäonnistumisen myötä tai työntekijän tuntiessaan ristiriitaa suorituksessaan. Tällöin on hyvä keskustella auki yrityksen odotukset, vaatimukset ja toimintaedellytykset, joiden avulla tyydytetään molempia osapuolia. Tällaiseen vertailuun työntekijä yleensä suostuu vasta siinä vaiheessa, kun hän saa tähän jonkin sysäyksen esimerkiksi palautteen kautta. Palaute voi tulla arviointijärjestelmän tai muiden lähteiden kautta. (Viitala 2008, 154.)

Viitalan mukaan (2008, 268 - 269) tulosta tuottavaan kehityskeskusteluun tulisi varata vähintään kaksi tuntia aikaa ja häiriötön tila. Hän näkee, että esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun vaatii onnistuakseen keskustelurungon, missä keskitytään työntekijän toiminnan ja osaamisen nykyhetkeen, tulevaisuuden muutoksista johtuvaan osaamisen lisäämiseen tai vähentämiseen. Kehityskeskustelussa työstitään kehityssuunnitelma, jossa nostetaan esille mitä osaamista tulee kehittää tulevan vuoden ajalla, miten se tehdään, miten organisaatio tukee työntekijää kehittämisessä ja miten kehittymistä seurataan. Esille nostetaan myös ryhmäkehityskeskustelut, jotka eivät saa kuitenkaan korvata mahdollisuutta yksilöllistä tai henkilökohtaista kehityskeskustelua. Ryhmäkehityskeskusteluiden etuna on se, että työyhteisön tavoitteiden ja toiminnan vaatimasta osaamisesta saadaan muodostettua yhteinen käsitys.

Ravintola Kuvitelman kehityskeskustelujen tavoitteena on kartoittaa työpaikan, työyhteisön, ilmapiirin ja palvelutilanteiden ongelmakohdat. Tarkoituksena on löytää ongelmakohdat ja niihin ratkaisut, jotta yritys pystyisi kehittämään työpaikasta viihtyisämmän sekä luomaan palveluammattista henkilöstölle motivoivamman ja kiinnostavamman. Kehityskeskustelun tarkoituksena on löytää omat ja yhteiset vahvuudet. Yrityksellä on pyrkimys tiedostaa ja vahvistaa osaamista. Yrityksessä on annettua henkilöstölle etukäteen kehityskeskustelulomake, jota on käytetty keskustelujen pohjana. Yrityksessä on korostettu, että kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia työntekijän ja esimiehen välillä. Lomakkeella työntekijät ovat pohtineet oman työn mielekkyyttä, omaa osaamistaan sekä arvioivat itseään, oman itsensä kehittämistä ja työilmapiiriä. Lomakkeella on myös työntekijän oma arviointi työpaikastaan ja sen eri toiminnoista. Työntekijät arvioivat nykytilaa asteikolla 1 – 5. Lopuksi kehityskeskustelulomakkeelle kirjataan sovitut toimenpiteet ja vastuuhenkilö.

Oman osaamisen arvioinnissa he nostavat esille mielestään kolme tärkeintä tehtävää omassa työssään ja arvioivat, kuinka hyvin ovat mielestään suoriutuneet mainituissa tehtävissä. Esille nostetaan vaikeudet työssä suhteessa vaadittuihin tehtäviin ja todetaan osaamisen täydentämisen tarpeellisuutta. Työntekijää pyydetään hahmottamaan kolme henkilökohtaista tarvetta tulevaisuuteen työhönsä nähden sekä kertomaan millaista koulutusta tai ohjausta hän tarvitsee parantaakseen ammattitaitoaan. Työnkuvan muuttumisesta tai työkierron mahdollisuus nostetaan myös esille. Oleellista on, että annetut tehtävät kiinnostavat työntekijää ja näin hän pystyy tuottamaan omalla osaamisellaan hyvää palvelua.

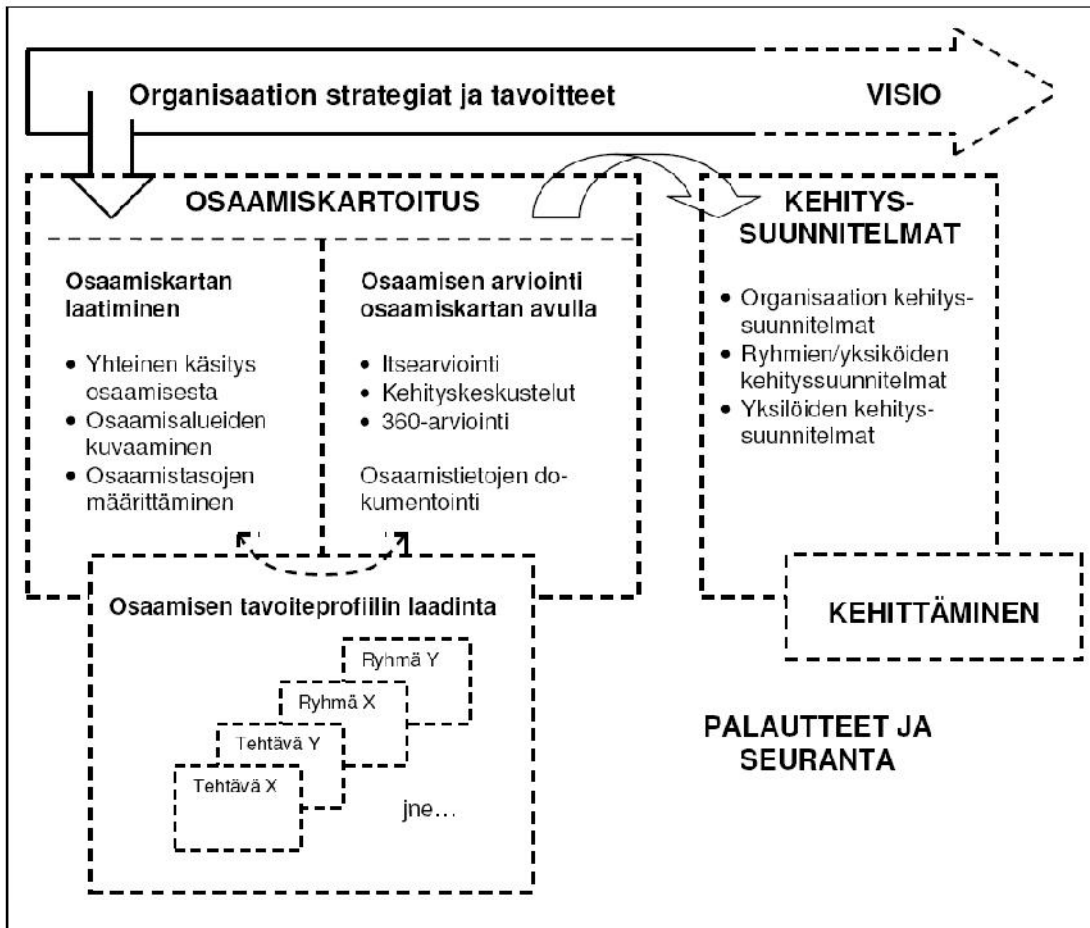
3 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Tässä kehittämistyössä osaamiskartoitus tarkoittaa vaiheet osaamistarpeen laadinnasta osaamisen arviointiin.

Osaamisen arviointi liittyy osaamisen hyödyntämiseen. Luonnollisesti tarvittava osaaminen nousee esille vision ja strategian edellyttämistä osaamisista, joiden pohjalta laaditaan organisaatiossa tarvittava osaaminen. Pääsääntöisesti jokainen henkilö osaa itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja syntyneitä suorituksia. Työsuoritusten laatuun ja suoritusten arviointiin on kiinnitetty huomiota jo kauan, mutta osaamisen arviointi on yritykselle strategisesti tärkeä asia. Tähän sisältyy myös resurssien kartoittaminen ja osaamisen alueiden hahmottaminen. Yritykselle on tärkeää tietoa saada selville, mitä osaamista tulee vahvistaa tai mihin johdon tulee kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2008, 152 – 154; Hätönen 2011, 16.)

Yrityksen koosta riippuu, miten osaamista kartoitetaan. Suurimmilla yrityksillä on käytössään osaamista kartoittavia kartoitus- ja rekisteröintijärjestelmiä, jolloin tietokannasta saadaan nopeastikin esille tieto tarvittavasta osaamisesta. Osaamiskartoitukset auttavat selvittämään miten henkilön tulisi kehittyä, jotta hän ammatillisesti pystyy suoriutumaan työstään. Tämän kartoituksen avulla saadaan selville koko yrityksen tiedot osaamisesta sekä tarvittaessa myös yksilötasolla. Tärkeää on kuitenkin yrityksen laatia osaamiskartta, johon sisällytetään osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Tarvittava osaaminen konkretisoidaan yrityksen strategiasta ja visiosta. (Viitala 2008, 152 – 154; Hätönen 2011, 16.)

Osaamiskartan muodostamisen jälkeen edetään osaamisen tavoiteprofiileihin, joilla arvioidaan osaamista. Arviointia tehdään itsearviointina, esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskusteluissa tai 360° - arviointina. Tämä arviointimenetelmä sisältää arviointeja omilta alaisilta, asiakkailta ja työtovereilta. Osaamiskartoituksen arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämisen varten. Unohtaa ei pidä kehittämisen arviointia, jonka avulla selvitetään, miten kehittämistavoitteisiin on päästy. (Hätönen 2011, 16.) Alla olevassa kuvassa on esitelty osaamisen kehittämisen kokonaisuus.



KUVIO11. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

Osaamisen kehittämisen merkitys tulisi olla arkipäivää jokaisen yrityksen toiminnassa, niin kuin aiemmin on todettu. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä kuten osaamiskartoitukset, koulutus, työssä oppiminen ja kehityskeskustelut. Nämä tekijät auttavat työntekijöitä motivoitumaan ja heistä saadaan osaavaa henkilökuntaa, jotka vievät yritystä siihen suuntaan, mikä on tavoitteena. Muistettava kuitenkin on, että kehittämistoiminta on sekä tulos- että ihmiskeskeistä, vaikka todellisenä tavoitteena kuitenkin on tulosten aikaansaaminen ja todelliset muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. Yrityskulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamiseen jatkuvaan kehittämiseen ja muutokseen. Johdon on omalla esimerkillään todistettava, että osaamisen kehittyminen on tärkeä ja luonnollinen tekijä yrityksen jatkuvuudelle. (Kokko ym. 2000, 20 – 21.)

Osaamisen kehittäminen tarvitsee suunnitelmallisuutta, jotta sitä voidaan kehittää. Yritysten tulisi voimakkaasti ottaa toimenpidesuunnitelmiinsa mukaan näkökulma organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivisesta ja laaja – alaisesta hyödyntämisestä. Työntekijöiden kehittymistä yksilötasolla olisi tuettava sekä tii-

meille olisi annettava vastuuta oman työnsä ja sen tavoitteiden kehittämisestä. Yksilö- ja tiimitasolla esimiehen tuki koetaan tärkeäksi motivaatitekijäksi ja on yritykseen kuulumisen kannalta tärkeää. Osaamista käytännön tasolla tulisi arvioida säännöllisesti johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden toimesta. Osaamista peilataan nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin sekä valmennuksen ja urapolun ohjauksen kytkemiseen liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Kokko ym. (2000, 38 – 41) nostavat osaamisen kartoituksessa esille lähtötilan, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä jo osataan, mitä tavoitellaan ja mitä pitää kehittää. Oleellista on myös, että johdolla ja henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet. Motivaation on oltava riittävä henkilöstön oman osaamisensa kehittämiseen. Työntekijöiden nykyiset osaamisalueet tulee selvittää ja näin päästään määrittelemään vahvuudet ja painopistealueet. Osaamiskartoituksessa avataan tulevaisuuden osaamista, osaamisen mittaamisjärjestelmän luomista, osaamisen arvioinnin seurantavälineitä, tulevaisuuden osaamisvaatimusten ja nykytilan osaamisen välisen kuilun hahmottamista, koulutussuunnittelulle perustaa ja tiettyjen osaajien löytämistä yrityksen sisältä. SWOT – analyysi on yksi menetelmä, jolla saadaan nostettua esille yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Tässä kyse on yrityksen itse arvioinnista. Osaamiskartoituksen pohjalta voidaan käydä kehityskeskusteluja, jossa nostetaan esille koulutustarvetta. Koulutustarvekartoitus ei ole verrattavissa osaamiskartoitukseen. Osaamiskartoitus selvittää työntekijän tämänhetkistä osaamista ja koulutustarvekartoituksella selvennetään, mitä osaamista ja koulutusta työntekijä tarvitsee selviytyäkseen tehtävistään paremmin.

Myös Baxter (2012, 39) painottaa artikkelissaan osaamisen arvioinnin merkityksen tärkeyttä yrityksen menestymiselle. Osaamisen arvioinnilla ja kartoittamisella ehkäistään mahdolliset osaamisen puutteet sekä todennetaan saatavilla oleva osaaminen. Osaamisen arvioinnissa mietitään, missä olemme nyt, mitä osaamista, taitoja ja kyvykkyyttä tarvitaan selviytymiseen tulevaisuudesta, mitkä vastoinikäymiset voivat ehkäistä kehityssuunnitelmia toteutumasta sekä mitä osaamista on saavutettava, jotta ongelmat tai vastoinikäymiset ovat ratkaistavissa.

Ravintola Kuvitelman aikaisempi osaamiskartoitusta on tehty toimenkuvien kautta. Varsinaista mittaamisjärjestelmää ei ole luotu. Toimenkuvien avulla osaamista voidaan kehittää osaamiskarttamenetelmäksi, jossa osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisten kuvaukset eli toimenkuvat. Yhteistoiminnallisesti voidaan hakea yhteinen näkemys, mitä toimenkuvat pitävät sisällään sekä yhteinen näkemys osaamisesta. Tällöin myös osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen

tiedon näkyväksi. Osaamiskarttaan voidaan sisällyttää, organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tätä voidaan myös käyttää kaikkien uusien henkilöiden rekrytoinnissa ja se antaa mahdollisuuksia työntekijöiden oman osaamisensa itsearviointiin. Osaamiskartta toimii apuvälineenä osaamisesta käytävälle yhteisölliselle keskustelulle sekä antaa raamit osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2004, 11.) Jotta osaamista voidaan kartoittaa, on tutustuttava ravitsemistoimialaan elinkeinona. Seuraavassa luvussa perehdytään ravintolatoimialaan sekä millaista osaamista toimialalla tarvitaan.

3.1 Ravintolatoimiala liiketoimintaympäristönä

Ravintolatoimialaa leimaavat omat osaamisvaatimukset, joita yleisesti voidaan verrata palvelualan osaamisvaatimuksiin. Palvelut eroavat tavaratuotannon määritelmästä aineettomuutensa vuoksi. Palveluja tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja palvelujen tuotteen omistajuus ei vaihdu. Palveluissa on varastoimisen vaikeus ja tärkeäksi nousee tuottajan ja kuluttajan vuorovaikutus. Palveluissa korostuu asiakaslähtöisyyden merkitys kulutuksen yksilöllisyytenä, jonka katsotaan olevan tulevaisuuden trendi. Palvelutapahtumaan yleensä sisältyy myös materiaalityöntöä, kuten ravintolassa ruoan valmistusta. (Ek 2005, 7.)

Asiakkaiden tarpeet herättävät uusia ideoita liiketoimintamahdollisuuksissa, joka heijastuu myös asiakassegmentoinnin ja palveluosaamisen merkityksen kasvussa. Tutut käsitteet, kuten asiakkuuksien hallinta ja brändistrategia eivät ainakaan jää unohdusksi. Toimialallamme nostetaan voimakkaasti esille asiakkaan syvälinen tuntemus, asiakkaan tarpeet tuote- ja palvelukehityksessä sekä pitkät asiakassuhteet. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat hyvinkin pikaisesti ja ravitsemisalan yritysten tulisi pystyä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Ek 2005, 13 - 24.)

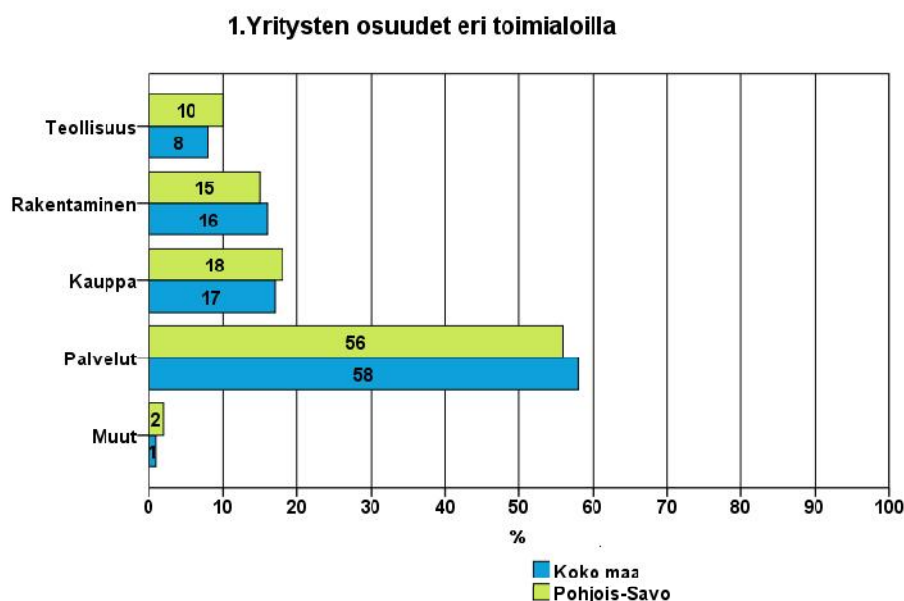
Tulevaisuuden asiakas ei enää välttämättä käy ravintolassa ruokailemassa syödäkseen, vaan hän hakee sieltä elämyksiä. Perheiden koot ovat pienentyneet ja ihmiset syövät entistä enemmän ulkona. Näin ollen ravintoloiden on tulevaisuuden näkökulmasta pärjätäkseen kilpailussa voimistettava palvelun laadun nostamista, tuotekehitystä, tuotteiden terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä henkilöstön osaamista. (Ek 2005, 44 – 47.)

Verkostoitumisen merkitys myös kasvaa. Tämä nähdään yritysten kannalta verkostoitumisprosessina, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät. Tämä tuottaa lisäarvoa

niin yritysten välillä kuin myös yksittäisten ihmisten kesken. Ihmisten arvot yleisesti ottaen suuntaavat kehitystä palvelujen käyttämisessä nopeastikin. Ihmisten arvot vaikuttavat palvelujen kulutukseen, kuten millaisia palveluja ja tuotteita kysytään ja ostetaan. Moniin tekijöihin kiinnitetään huomiota kulutusvalintoja tehdessä kuten esimerkiksi kestävään kehitykseen. Eettisyys ja ekologisuus saavat kuluttajien henkisen hyvinvoinnin sekä koulutuksen ja kulttuurin arvostuksen rinnalla kasvavaa merkitystä. Entistä useampi asiakas on kiinnostunut tuotteen alkuperästä sekä tuotanto – olosuhteiden eettisestä tarkastelusta. Osaamistarpeet kasvavat kaikissa tehtävissä ravitsemispalveluissa, joka heijastuu myös voimakkaasti alallamme työskenteleviin kausityöntekijöihin. Alamme työllisyyden kasvuennusteet liittyvät voimakkaasti matkailun kehittymiseen. Työllisyys pysyy alamme perustehtävissä nykyisellä tasolla, jonka turvaamme ammatillisella peruskoulutuksella. (Ek 2005, 13 - 24.)

Palvelut 2020 – hankkeessa painotetaan suomalaisen yhteiskunnan olevan siirtymässä uuteen yhteiskunnalliseen kehitysvaiheeseen yhdessä muun läntisen maailman kanssa. Hankkeen mukaan palveluyhteiskuntamme kasvaa elinkeinoelämässä olevien trendien kautta, mikä näkyy kuluttajien kasvavana kulutuksena palvelujen ostamisessa. Tämä kasvu liittyy tiiviisti yhteiskuntien vaurastumiseen ja taloudelliseen edistymiseen. Taustatekijöinä tälle kasvulle voidaan pitää väestön keskittymistä alueellisesti, kuluttajien ostovoiman kasvua, kulutustottumuksien muutosta ja väestön ikääntymistä. Väestön ikääntyminen nähdään merkittävänä yhteiskunnallista kehitystä ohjaavana muutosvoimana. Suomen ikärakenne on yksi Euroopan nopeimmin vanhenevin. Tämä muutos tulee nähdä palveluelinkeinossa potentiaalisena kulutusjoukkona, jolle kannattaa tarjota erilaisia palveluja. (Ek 2005, 13 - 24.)

Suomessa vuonna 2011 oli 262 548 yritystä, joista 9851 toimi Pohjois – Savossa. Suomessa palvelualan yrityksiä oli noin 58prosenttia, johon myös ravitsemisalan yritykset kuuluvat. Koko maassa kaupan on 17prosenttia, rakentamisen 16prosenttia ja teollisuudenalan yrityksiä 8prosenttia. Pohjois – Savossa palvelualaan kuuluvia yrityksiä on koko maata suhteellisesti vähemmän. (Pk – yritysbarometri 2012.) Alla oleva kuvio 12 kuvaa yritysten osuuksia eri toimialoilla.



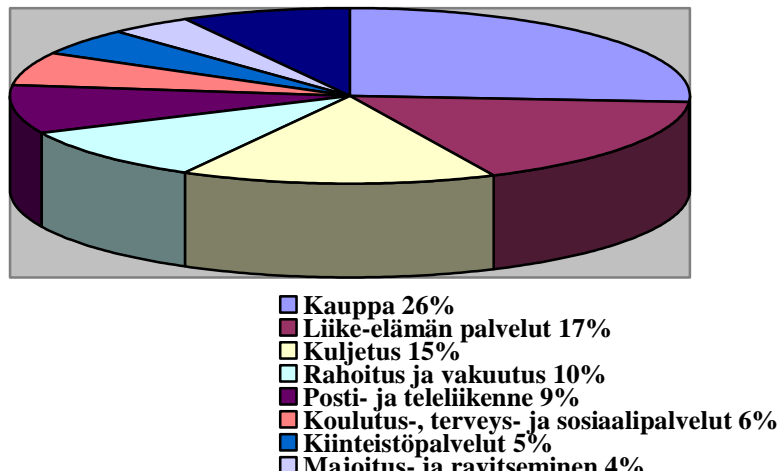
KUVIO12. Yritysten osuudet eri toimialoilla (Pk – yritysbarometri 2012)

Alla on kuvattu ravintolatoimialaa edellisistä lähtökohdista katsoen kansallisella ja paikallisella tasolla.

3.1.1 Yleinen kehitys kansallisella tasolla

Laajemmin ajateltuna ravintolatoiminta on osa majoitus- ja ravitsemispalvelujen toimialarakennetta. Majoitus- ja ravitsemistoiminta on integroitunut monien muiden toimialojen sisälle, josta syystä toimialana voidaan puhua hyvinkin pirstaleisesta toimialasta. Mara ry:n mukaan vuonna 2009 matkailu- ja ravintola – ala toi valtiolle verotuloja 5,2 miljardia euroa vuodessa. Kokonaisuutena valtion verotuloista ja veroluonteisista maksuista 5,4 prosenttia tulee toimialaltamme.

Alla on kuvattu yksityisten palvelujen tuotantoa aloittain, josta voidaan todeta majoitus ja ravitsemisalan olevan pieni osa – alue.

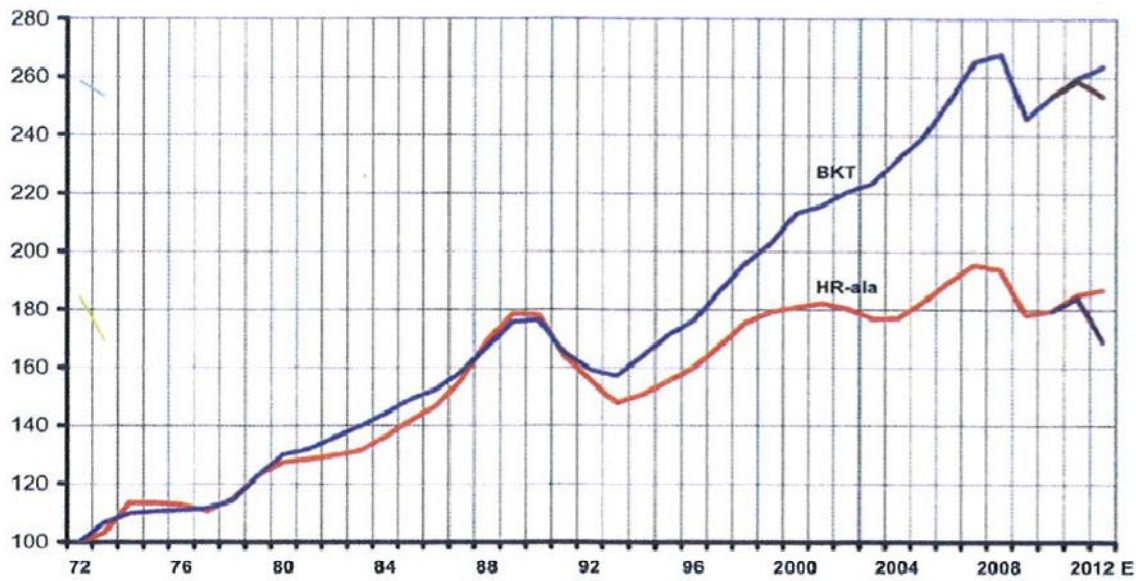


KUVIO13. Yksityisten palvelujen tuotanto aloittain 2004 (EK 2005, 7)

Alla olevassa suhdannekehitysselvityksessä matkailu- ja ravintola – alaan ei ole sisällytetty mukaan liikennettä eikä matkatoimistoja.

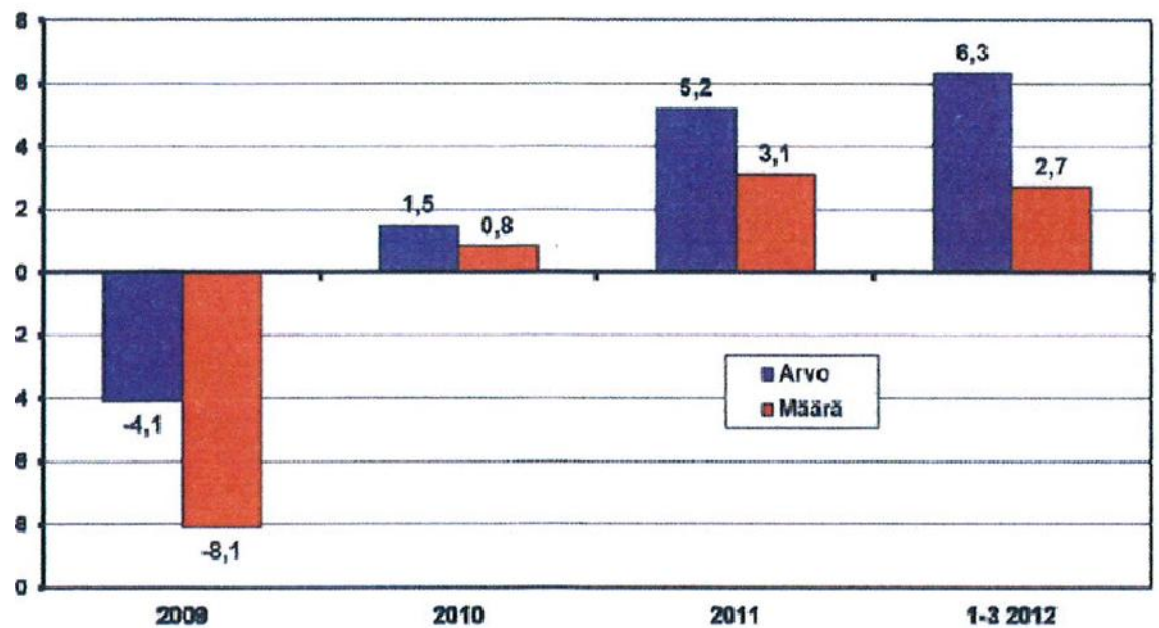
Yleinen maamme talouskehitys vaikuttaa matkailu- ja ravintola – alaan, jonka takana on EU:n velkakriisin jatkuminen. Taulukossa kaksi näkyy, miten kokonaismyynnin arvo alallamme on kasvanut vuonna 2011 viisi prosenttia vuodesta 2010. Palvelujen kysyntä eli myynnin määrä matkailu- ja ravintola – alalla vuonna 2011 kohosi vähän yli kolme prosenttia myyntihintojen kahden prosentin nousun myötä. Alueellisessa kehityksessä oli suuriakin eroja. Alkuvuosi 2012 on saanut nauttia suotuisasta jatkuvuudesta, sillä maaliskuun - tammikuun aikana 2012 myynnin arvo nousi kuusi prosenttia aiemmasta vuodesta. Tähän osasyynä on myyntihintojen 3,5 prosentin kohoaminen. Myynnin määrässä taas kasvua oli noin 2,5 prosenttia.

TAULUKKO2. Hotelli- ja ravintola – alan myynnin määrän ja kansantalouden kokonaistuotannon kehitys (Mara ry 2012) (1972=100)



Positiivista oli, että anniskeluravintoloiden myynnin arvo nousi 2011 noin 5,5 prosenttia vuodesta 2010, johon vaikutuksensa oli arvolisäveron alennuksen vauhdittamalla ruokamyynnin kasvulla. Ruokamyynnin kasvu oli lähes kolme prosenttia myyntihintojen noustua alle 2,5 prosenttia. Alkoholin myynnin määrä kasvoi noin 3,5 prosenttia, joskin hinnat nousivat 3,5 prosenttia. Tärkeä huomio on, että tammi - helmikuussa 2012 anniskeluravintoloiden myynnin arvo kasvoi ennakkotietojen mukaan noin kuusi prosenttia aiemmasta vuodesta, jota kuvataan taulukossa kolme. (MaRa ry 2012, 2 - 4.)

TAULUKKO3. Hotelli- ja ravintola – alan myynnin arvon ja volyymin muutokset 2009 – 2012 (Mara ry 2012)



Ravintolapalvelujen kysyntään vaikuttavat myös yleinen kysynnän kehitys sekä sukupolvien vaikutukset. Keski – ikäiset asiakkaat ovat jo arkipäivää ravintoloiden asiakaskunnassa, mutta ilahduttavaa on myös nuorten kuluttajien lisääntyminen ravintolapalvelujen käyttäjinä. Palvelujen tuotekehitys- ja markkinointi haastavat ravintolayrittäjät tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kuluttaja ei välttämättä käytädy ravintolassa perinteisellä tavalla, vaan he arvostavat teknologian hyödyntämistä, kuten sähköistä kaupankäyntiä ja verkkomarkkinointia. He haluavat myös ostaa valmiita paketoituja palvelukokonaisuuksia, jotka ammattilaiset ovat heille valmiiksi rakentaneet. Tässä tarvitaan innovaatioajattelua, jotta palveluihin ja tuotteisiin saataisiin uutta arvoa kilpailutilanteessa. Palveluinnovaation voidaan laajasti ajatella kohdistuvan myös palvelun lopputulokseen tai palveluprosessin läpivientiin (Ek 2005, 20 – 47.) Tämä vaatii yritysten keskittymistä niihin osaamisalueisiin ja innovointiin, joiden avulla he pystyvät menestymään pitkällä aikavälillä kiristyvässä kilpailussa (Hamel & Prahalad 1994, 247).

3.1.2 Yleinen kehitys paikallisella tasolla

Ravitsemisalalla myös paikallisella tasolla toimintaympäristö on elänyt 2010-luvun lopulla voimakkaasti muuttuvaa aikaa, joka on edellyttänyt yritysjohtolta reaaliaikais- ta yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden seuranta ja johtamista sekä osaavien

työntekijöiden saatavuuden varmistamista. Yrityksen toimintaympäristö on erittäin tärkeää tuntea alueellisesti ja epävarmat talousnäkymät ovat heijastuneet myös ravintoloiden kannattavuuteen paikallisesti, joka on pitänyt ottaa huomioon strategisessa suunnittelussa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle muutaman vuoden sisällä tulee ostovoimaisia asiakkaita lisää, kuten tutkimusten mukaan todetaan. Ravintolassa käynti tulee olemaan entistä enemmän tapahtuma ja elämys, johon lähdetään tapaamaan tuttavien ja viettämään aikaa. Asiakkaita kiinnostavat yhä enemmän ravintolapalvelut, kuten uudet erilaiset palvelupaketit sekä kevyemmät ja terveellisemmät vaihtoehdot ruokatuotteissa. Ravintolakulttuurin voimistuminen Pohjois – Savossa on lisännyt ravintoloiden määrää kehittyvien keskustoiden alueilla.

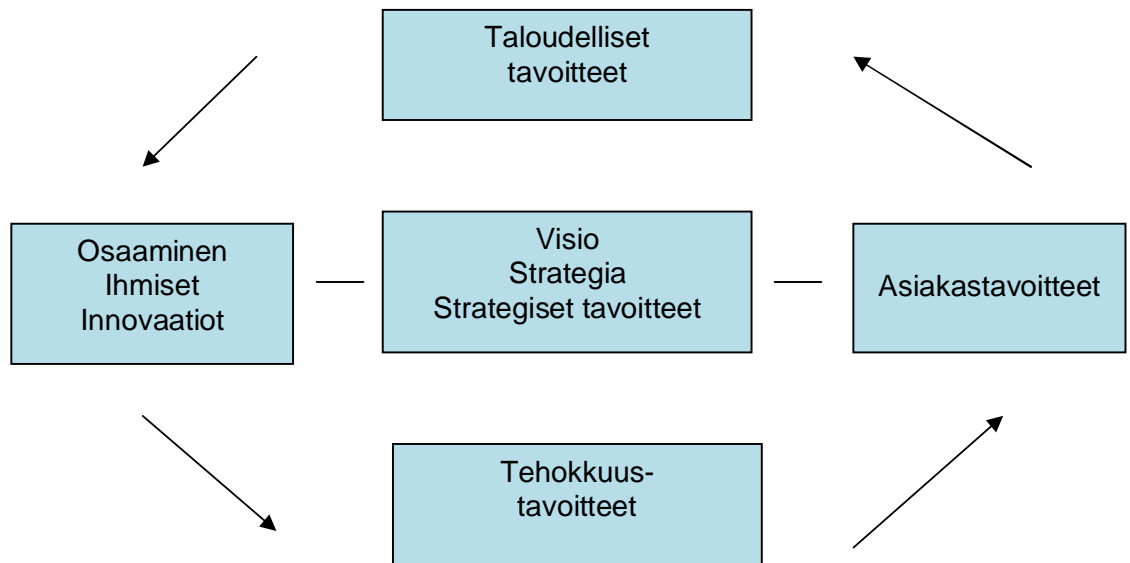
Kiristynyt kilpailu luo paineita ravintolatoimintojen kehittämiseksi Pohjois - Savon seudulla. Ihmisten käyttäytymistottumukset alkavat näkyä vähitellen myös Savossa päin. Vapaa – aikaa vietetään myös enemmän kodin ulkopuolella ja ystävien tapaaminen ravintoloissa kuuluu jo vähitellen kulttuuritottumuksiimme. Ihmisten ruoanlaittoaika kotona on tippunut ajan myötä voimakkaasti alaspäin. Tämä on vaikuttanut yleisesti ravintola- ja pikaruokatoimialan kehitykseen. Pääasiassa kotitalouksien ostovoiman voimakas nousu taannee sen, että alan myyntikehitys nousee jatkossakin. Liikematkailun olemassa oleva piristyminen antanee lisäksi vauhtia ravintoloiden edustuskulutukseen pohjautuvaan myyntiin. Ruokamyynä kehittynee jatkossakin alkoholimyynä suotuisammin. Ravintoloiden hintamuutokset ovat rajanneet asiakasmäärien kasvua eli myynnin volyymin suurempaa laskua kuin muilla aloilla keskimäärin. Ravintoloiden hintakehitys on ollut vuoden 2010 heinäkuun jälkeen hieman yleistä hintakehitystä suotuisampaa ravintolaruoan arvolisäveron laskun myötä.

Anniskeluravintoloiden lukumäärä koko maassa (A - anniskeluluvat) 31.5.2012 oli 5870 ravintolaa, josta Pohjois – Savon alueella oli 219 ravintolaa, jossa kehittämistyön case ravintola myös sijaitsee. Asiakaspaikkamääränä tämä tarkoittaa 87 777 asiakaspaikkaa koko Suomen 2 108 148 asiakaspaikasta. (Valvira 2012.)

Nämä edellä esille nostetut ravitsemistoimialan kehitykseen vaikuttaneet seikat ja luvut ovat nostaneet esille myös yritysten osaamisen menestystekijäksi. Yritystoiminnassa tuotannosta on siirrytty palveluihin, jossa korostuvat tieto ja osaaminen oppimista unohtamatta. Rahallisen pääoman johtaminen on ollut aina yrityksissä tärkeimpiä johdettavia tekijöitä, mutta viime aikoina osaamisen johtamisen resursseja on paljon käyttämättä. Tämän päivän tärkeä resurssi on osaava henkilökunta, jonka avulla ravitsemisalalla pystytään vastaamaan toimialan vaatimuksiin. Osaajista voi-

daan puhua myös ravitsemisalalla niukkuusresurssina, jolla on suuri merkitys yrityksen arvon muodostumisessa. (Ojala 2008, 15.)

Ojala (2008, 44 – 45) painottaa, että moni yritys on asettanut taloudellisia ja asiakastavoitteita ilman, että ovat erityisemmin pohtineet osaamiseen liittyviä tavoitteita ja niiden mitattavuutta. Hänen näkemykseensä siitä, että osaaminen ja innovatiivinen toiminta lisäävät yrityksen kilpailukykyistä toimintaa, on helppo samaistua. Alla olevassa kuviossa 14 näkyy näiden yrityksen eri tavoitteiden vaikutus toisiinsa.



KUVIO14. Tasapainotettu tulokortti (Ojala 2008, 44)

Yhteenvetona kuviosta voi todeta, että jos osaaminen heikkenee, vaikutus on huono yrityksen kustannustehokkuuteen ja palveluprosessien sujuvuuteen. Tällä on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen, mikä edelleen vaikuttaa asiakkaiden kaikkoomiseen ja edelleen taloudelliseen tulokseen. Paremmalla osaamisella kierteen vaikutus voi olla juuri päinvastainen eli paremmalla osaamisella saadaan lisää tehokkuutta ja laatua. Tämä puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä edelleen parempaa taloudellisia resursseja toiminnan kehittämiseen. (Ojala 2008, 44.)

3.2 Strategiset päätökset osaamisen kartoittamisen taustalla

Strategisella johtamisella on merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntämisellä. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä yritysten toiminnan kehittämisen kannalta ja ovat nousseet kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta oleellisiksi tekijöiksi. Yritysmailma kehittyy ja muuttuu nopeasti, joten osaajien tulee pystyä täyttämään tarvittavat liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset. Luovuutta ja uusia ideoita tarvitaan, mutta niiden vieminen käytäntöön on oma haasteensa. Yrityksissä ja työyhteisöissä on paljon tietoa, taitoa ja kokemusta, joita pitäisi saada tallennettua toisten käyttöön. Kuitenkin esille nousevat monet seikat, jotka estävät tämän kehityksen sujuvuutta. Näitä ovat esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta. Myös esimiesten keskittyessä tehokkaan johtamisen maksimointiin, unohtuvat tiedon, taidon ja kokemuksen käytön kehittäminen. Strateginen osaaminen on liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa ja taitoa ja kokemusta. (Lankinen ym. 2004, 33 – 35.)

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään eli on mahdollista, että yritys sopeutuu ympäristössään tapahtuviin muutoksiin tai yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä tai yritys hallitsee oman toimintaympäristönsä. Tehokkaampana näistä voisimme pitää varmaankin sitä vaihtoehtoja, jolloin yritykset muokkaavat itse aktiivisesti toimintaympäristöään, vaikuttavat asiakkaittensa tarpeisiin, vaikuttavat toimittajien toimintatapaan, muuttavat kilpailijoittensa toimintaa ja niin edelleen. Ympäristön hallintaa voidaan myös pitää merkittävänä saavutuksena. Yritysten on suotavaa tehdä jatkuvasti tuote-, markkina- ja kilpailulajivalintoja. Tämä edes auttaa kykyyn hallita ympäristöään ja antaa edelleen hyvän pohjan yrityksen aktiiviselle ja aloitteelliselle tavalle luoda omaa tulevaisuuttaan. (Kamensky 2000, 17 – 20; 2008, 19.) Kaplan ja Norton (2004, 54) korostavat, että strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Kyse on henkilökunnan osallisuudesta muuntaa strategian avulla organisaation missio ja visio työksi ja edelleen tulokseksi. Porter (1980, 16 - 17) puhuu sangen käytännön läheisesti strategiasta välineenä, jota voidaan käyttää ohjaamaan yrityksen kokonaiskäyttäytymistä. Yrityksellä tulisi olla omat päämäärät, jotka saavutetaan valittujen menettelytapojen avulla.

Strategian käsitteellistämiseksi löytyy useita eri koulukuntia. Näsi ja Aunola (2005, 10 – 12) johtavateorian mukaan strategialle kuusi erilaista käsitettä. Nämä ovat selkeitä myös tämän päivän strategiselle työlle sopivia käsitteitä ja ohjenuoria. Strategia nähdään yrityksen integroivana päätösmallina, jossa todetaan, mitä yritys todella tekee. Tähän sisällytetään strategian laadintatyö. Mission toteutumista varmistaa strategia,

kun asiaa käsitellään pitkällä aikavälillä. Pitkätähtäyksen suunnitelmat konkretisoidaan tavoitteiksi ja alatavoitteiksi. Strategiassa joudutaan miettimään, missä toimi – alueella toimimme ja missä ollaan mukana ja missä ei sekä kenen kanssa? SWOT – analyysin avulla selvitetään oma kilpailuetu kilpailijoihin nähden eli strategia on operatiivinen vastus SWOT – analyysiin. Vuorovaikutuksen kanssakäymiseen ympärillä olevien sidosryhmien kanssa tarvitaan voimakkaasti strategista suunnittelua. Pitkän aikavälin suunnitelmien toteuttamiseen ei riitä ainoastaan oma osaamisemme vaan tähän tarvitaan eri tahojen sidosryhmiä.

Strategisessa johtamisessa viitataan prosessimalliin, jonka tehtävänä on käsitellä strategian suunnittelua, organisointia, viestintää, motivointia ja valvontaa. Strategisessa johtamisen piirteisiin kuuluvat ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi. (Näsi & Aunola 2005, 16; Kamensky 2008, 28.) Kamenskyn (2008, 29) mukaan liiketoiminnan menestyksen timantti pitää sisällään strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen. Hän nostaa strategisen johtamisen rinnalle uudemman käsitteen strateginen vuorovaikutusjohtaminen, joka auttaa näkemään, ymmärtämään, kehittämään ja hallitsemaan yhä moninaistuvia vuorovaikutussuhteita tulevaisuudessa. Näsi ja Aunola (2005, 17) vertaavat samaan käsitteeseen strategista johtajuutta, joka käsittelee ihmisten välistä vuorovaikutus tärkeänä piirteenä johtamisessa. Strategisen johtamisen tärkeimpiä päämääriä on saada toiminta hallintaan.

Strateginen johtaminen pitää sisällään lukuisia päätöksiä ja tekoja, jotka pitävät sisällään pitkän tähtäimen suunnittelua. Strategisessa johtamisessa tarkkaillaan yrityksen ulkoista ja sisäistä ympäristöä, strategian laatimista, strategian toteutumista, arviointia ja kontrollointia. Strategisen johtamisen merkitys on noussut muuttuvassa maailmassa myös pienempien yritysten selviytymiskeinoksi, kun strateginen johtaminen on ollut luonnollisesti isoille yrityksille arkipäivää jo pidempää. Jotta yritykset selviytyvät haasteellisesta elinkeinostaan, on heidän keskityttävä strategisessa johtamisessa strategiseen tasoon, operatiiviseen eli käytännön toiminnan tasoon ja taloudelliseen tasoon unohtamatta osaavaa henkilökuntaa. Strategisen johtamisen hyöty yrityksille näkyy vision kirkastumisen kautta. Keskitytään siihen, mitä on strategisesti sovittu ja strateginen johtaminen pitää mukana muuttuvasta toimintaympäristössä. Strategisen johtamisen peruskysymyksiä on syytä miettiä aika ajoin, kuten missä organisaatiossa mennään nyt ja tulevaisuudessa. (Wheelen&Hunger 2006, 3 – 5.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta nostetaan esille henkilöstön merkityksen strategian toteutumisessa. Strategista toimintaa voidaan suunnitella ja tehdä korkealentoisia ajatuksia, mutta johtotasolla tulee muista, ketkä strategiaa toteuttavat operatiiv-

visella tasolla päivittäin omalla osaamisellaan. Strategia ei aina toteudu suunnitelmiin mukaan ja tällöin organisaation liikkumisvara toiseen suuntaan ja joustavuus on tärkeää ottaa huomioon. Elinkeinoelämä on täynnä riskejä ja kiristynyt kilpailu haastavat strategisen johtamisen toteuttajat. Strategista johtamista valvovat yleensä ylin johto, mutta myös keski johdon merkitys ja työpanosta tulee kunnioittaa. Henkilöstön strategiaymmärrys on tärkeää yrityksen strategisen suunnan toteutumiselle. Tämä vaatii organisaation kaikilta tasoilta ammattimaista otetta punaisen langan seuraamiseksi.

Strategia antaa henkilöstölle esimerkkiä siitä, mikä tapa yrityksessä on viedä asioita eteenpäin. Strategiatyön laatu vaikuttaa loppujen lopuksi henkilökunnan hyvinvointiin ja hyvään työviireeseen työpaikoilla sekä loppujen lopuksi tulokseen. Johtamisesta on tullut nykypäivänä yksi kilpailutekijä, jolla saadaan yritykseen hyvä maine työnantajana. Uusi sukupolvi arvostaa johtamista, arvoja ja työilmapiiriä. Strategisen johtamisen myönteinen linjaus auttaa positiivisen yrityskuvan muodostumisessa. (Käyhkö 2010, 60.) Tiivistäen voidaan todeta strategisen johtamisen yhteisöllisesti tärkeäksi prosessiksi, joka on tärkeä askel kohti hyvän strategian johtamista (Aula & Mantere 2005, 121). Viitalan (2008, 61) mukaan osaamisen johtaminen lähtee yrityksessä siitä, että kaikilla organisaation tasoilla toiminnan suuntaviivat ovat selvennetty, koska ne toimivat tien näyttäjinä osaamisen johtamiselle. Seuraavassa kappaleessa esitellään Ravintola Kuvitelman strategisen suunnittelun perusajatusta, kuinka se toteutettiin sekä miten sitä on terästetty vuosien saatossa, joka toimii pohjana osaamisen johtamiselle.

3.2.1 Strategian toteuttaminen ravintola Kuvitelmassa

Yrityksen perustamisvaiheessa Ravintola Kuvitelman yrittäjät ovat pitäneet strategista ajattelua luonnollisena prosessina, jonka on katsottu pitävän sisällään suuremman kokonaisuuden strategista työtä, kuin pelkkä strategia. Strategista ajattelua voi tapahtua yhden yksittäisen työntekijän näkökulmasta, mutta myös kollektiivisesti. Strategisessa ajattelussa laajemmassa mielessä on kyse perehtymisestä ja paneutumisesta strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. (Näsi & Aunola 2005, 15.) Ravintolan yrittäjillä on vankka ammattitaito ravitsemisalta ja strategisten suunnitelmien katsottiin auttavan riskien minimoimisessa. Tärkeää yrittäjille on ollut, että strateginen suunnittelu on dokumentoitu, koska yrittäjän strategiset taidot ovat kannattavan toiminnan edellytys (Santalainen 2009, 178).

Kamensky (2008, 19 - 29) vertaa strategista ajattelua helikopteriin, jolloin asetutaan asioiden yläpuolelle. Tällöin pitää pysytä irrottautumaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta ja keskittyttävä tarkastelemaan erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden kannalta. Strategian suunnitteleminen on yksi yrityksen johdon haasteellisimmista tehtävistä. Tällöin on kyse niin sanotun kilpailullisen toimintasuunnitelman luomisesta siihen toimintaympäristöön, jossa yritys toimii. Vaihtoehtoja on olemassa runsaasti, mutta niiden joukosta tulisi osata poimia ne oikeat ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Strategisen ajattelun tulee valloittaa jokainen työntekijä, liiketoimintayksikkö ja tukitoiminnot, jotta he toimivat strategian mukaisesti ja tuntevat olevansa osa sitä. Strateginen ajattelu vaatii muuttuvassa arjessa kehittämistä ja jatkuvaa toteuttamista. Ei riitä, että johtoryhmä on sisäistänyt strategisen ajattelun, vaan jotta yritykset voivat toteuttaa strategiaa, on jokaisella organisaatiotasolla työskentelevän työntekijän täytynyt omaksua yrityksen strategia. (Kaplan & Norton 2004, 3 – 4.)

Strategisen työn taustalla on ollut Kamenskyn (2008) kriittiset menestystekijät, joita on käytetty apuna strategisessa suunnittelussa. Mukaillen näitä esille nostetaan yhteinen strategia- ja bisneskieli, halu ja rohkeus uudistua, joukkuepelin sisäistäminen, halu keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyys, riittävä liiketoimintaosaaminen, toimialosaaminen ja kokonaisnäkemys muusta ympäristöstä, verkosto - osaaminen ja sidosryhmätyöskentely ja johtamisen kokonaiskuvan hahmottaminen.

Ravintola Kuvitelman strategista suunnittelua on johdatellut ajatus siitä, miten varmistetaan, että yritys menestyy ja tekee tulosta huomennakin. Monesti eletään tämän hetken tilanteen valossa ja ajatellaan toiminnan turvallisuutta tämän päivän tuttujen ja turvallisten asioiden turvin. Strategia on kaikkien tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä eli niin kuin jo edellä mainitaan, on kyseessä asioiden panemista tärkeysjärjestykseen. Tällöin yrityksellä tulee olla kuitenkin olennaisen olemisen johtolanka löydettyinä. Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta kokonaisuudesta, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä. Asioita tulee pystyä katsomaan laajemmasta näkökulmasta ja on etsittävä uusia näkökulmia ja lähestymistapoja. Vanhoja toimintatapoja ja suunnitelmia tulee kyseenalaistaa.

Strategia on ikuinen kehitysprosessi ja jatkuvienkin muutosten keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä ja strategian luomisen tärkeimpänä tehtävänä on kuitenkin erottua kilpailijoistaan. Ravintola Kuvitelman toiminnan takana on ollut ajatus

tehdä asioita eri tavalla kuin muut ja vieläpä aikaansa edellä eli painottaa yrityksen ydinosaamisia.

Mihin yrityksen strategian tulee sitten pohjautua ja mistä se rakentuu? Esimerkkinä käytetään Ravintola Kuvitelman strategisen suunnittelun peruselementtejä. Elämän-tehtävä muodostuu kolmesta pääelementistä eli toiminta – ajatuksesta, visiosta ja arvoista (Kamensky 2008, 57). Ravintolan Kuvitelman toiminta – ajatuksena on tarjota asiakkaille laadukkaita ruoka- ja juomatuotteita sekä aikuiseen makuun sopivaa ohjelmaa viihtyisässä ympäristössä.

Viitala (2008, 76 – 79) ja Santalainen (2009, 72) korostavat vision merkitystä yrityksissä oppimiseen virittäytymisvälineenä ja tulevaisuuden kuvana, joka ohjaa yrityksen toimintaa pitkällä tähtäimellä. Se toimii yrityksissä työskenteleville henkilöille osoitteena sekä reittikarttana tavoitteeseen pääsemisessä. Visiosta nostetaan esille suuntaviivoja, joiden avulla osaamisvaateita kehitetään. Visio ja yrityksen strategia antavat pohjaa jatkuvalla kehittämiselle sekä toimivat suuntaajana tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä sekä oppimisen virittäjänä. Visio ja strategian vieminen toiminnalliselle tasolle on tärkeää, jotta jokainen työyhteisön jäsen tietäisi mitä minun tulee osata sekä millä keinoilla pääsemme tavoitteisiin. Avoin keskustelu siitä, millä tiedoilla strategiset päämäärät ovat valittu, auttavat henkilöstöä myös ymmärtämään äkilliset muutokset.

Visio on arvoperusteinen eli kyseessä on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Hyvästä visiosta löytyy voimakkuutta ja kunnianhimoa, mutta sen on kuitenkin oltava selkeä, todellinen, vaikuttava ja voimakas. Se voi yllättää kilpailijat ja puoleensavetävänä se toimii myös sitouttajana. Santalainen nostaa vision rinnalle käsitteen strateginen aie, joka sitouttaa ja innostaa henkilökohtaiseen ponnisteluun huippusaavutuksen aikaansaamiseksi. (Santalainen 2009, 72.) Yrityksen visio on seuraavanlainen: ”Ravintola Kuvitelma on menestyvä ja suosittu seurustelu- ja ruokaravintola. Asiakkaat arvostavat persoonallista ravintolaamme monipuolisena ja viihtyisänä kohtaamispaikkana”. Tämä on Ravintola Kuvitelman olemassa olon perimmäinen kysymys, jonka toivotaan olevan suunnannäyttäjä koko organisaatiolle ja sen toiminnalle.

Yrityksen arvot nostavat esille ne mahdollisuudet, joilla visio ja toiminta – ajatus yritetään saavuttaa. Yritysten arvot muistuttavat paljon toisiaan, jotka korostavat asiakkaiden, henkilöstön, tuotteiden ja palvelujen laadun, innovatiivisuuden ja kannattavan liiketoiminnan merkitystä. Arvoja voidaan hyödyntää päivittäin eri johtamistilanteissa, mutta se vaatii organisaation sitoutumista arvoihin. (Santalainen 2009, 73.) Ravintola

Kuvitelman arvot ovat muokkautuneet tämän päivän henkeen muistaen kuitenkin arvojen perusajatus. Perusarvojen on oltava mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilölle kuin koko yhteisölle. Alla ovat Ravintola Kuvitelman arvot:

- ☞ Asiakas on meille kaikkein tärkein – Työskentelemme ja kehitymme asiakasta varten.
- ☞ Hyvä yhteistyö – Asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilökunnan välinen yhteistyö takaa asiakkaillemme vastuullista, joustavaa ja laadukasta palvelua.
- ☞ Hyvinvointi – Asiakkaistamme ja henkilökunnastamme huolehditaan rehellisellä ja luotettavalla toiminnalla – he ovat avainasemassa.
- ☞ Tulos – Kannattava toiminta on jatkuvuuden tae.

Nämä arvot johtavat yrityksen henkilöstön toimintaa hyvin perinteisesti ja antavat suunnan toiminnalle joka suuntaan. Yrityksessä pohditaan arvojen merkitystä yhteistyökumppaneiden kuin myös asiakkaiden, työtovereiden ja osaamisen kannalta.

3.2.2 Strategiset bisnesalueet

Strategisen suunnittelun pohjana on määrittäminen siitä millä strategisella bisnesalueella yritys toimii eli millä kriteerillä liiketoiminta määritellään ja miltä laajuustasolta liiketoimintaa käsitellään sekä haetaan sitä bisneksen perustasoa, jolle on luotava omat kilpailustrategiansa. Strategisen bisnesajattelun ydin on löytää kilpailulajit ja niiden erityispiirteet. Tällöin on tärkeää laatia kilpailustrategiat erikseen kullekin strategiselle bisnesalueelle. Yritysten tulisi soveltaa strategista bisnesajattelua toimintaansa ja aika ajoin olisi hyvä muodostaa strategisia bisnesalueita puhtaalta pöydältä. (Kamensky 2008, 96 – 97.)

Ravintola Kuvitelman strategiseksi bisnesalueeksi on määritetty ravintolatoiminta. Ajateltaessa Ravintola Kuvitelman tulevaisuutta, voitaisiin jakoa tehdä seuraavanlaisesti: lounaspalvelut, kokouspalvelut ja catering – palvelut. Strategisesta bisnesajattelusta lähtevä systemaattinen, johdonmukainen ja sinnikäs liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen parantaa mahdollisuuksia omassa kilpailulajissa myös Kuvitelman kohdalla.

Kilpailustrategiat strategisille bisnesalueille on jaoteltu seuraavanlaisesti:

Asiakasstrategia

- ☞ Uusia asiakassuhteita rakennetaan. Kanta – asiakkaista pidetään huolta ja tehdään tästä selkeä kilpailuetu.

Palvelustrategia

- ☞ Palvelumme on persoonallista, joustavaa ja laadukasta. Hyvän palvelun tavoitteisiin pääseminen edellyttää jokaiselta vastuullisuutta omassa työssä, yrityksen arvojen mukaista toimintaa sekä oman ja toisten työn arvostamista.

Tuotestrategia

- ☞ Liikeidea pidetään kirkkaana. Tuotteiden hankinnassa pyritään käyttämään myös lähialueen tuotteita. Kokoustuotetta ja palvelukokonaisuuksia kehitetään.

Markkinointistrategia

- ☞ Hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin sekä muuhun toimintaympäristöön luovat kiinnostavaa yrityskuvaa. Verkostoitumista yhteistyökumppaneiden kanssa käytetään hyväksi molemminpuolisen edun saavuttamiseksi. Sähköistä markkinointiviestintää kehitetään. Markkinointi on persoonallista ja positiivisia mielikuvia herättävää.

Kehittämisstrategia

- ☞ Ravintolan johto, esimiehet ja työntekijät kiinnittävät jatkuvasti huomiota kehittämiskohteisiin ja ottavat kantaa mahdollisuuksiin sekä epäkohtiin. Henkilökunnan ammattitaitoa, osaamista ja soveltuvuutta kehitetään sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella.

Porterin mukaan (1984, 57 – 71) yrityksen kilpailustrategian ydinasia on kilpailuetu. Asiakkaat vertaavat loppujen lopuksi mahdollisimman hyvän hyöty / kustannussuhteen tarpeidensa tyydyttämiseksi. Yritys on kilpailukykyinen, mikäli se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita sellaisella arvo / kustannussuhteella, että asiakas on halukas käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluja. Hallitakseen kilpailukenttää yrityksellä on oltava joitakin kilpailuetuja. Nämä saavuttaakseen yrityksen on tunnistettava asiakas- ja itsetuntemuksen lisäksi vielä kilpailutuntemusta. Perusstrategia tuo esille sen perustan, lähtökohdan, jolta liiketoiminnan menestystä lähdetään etsimään. Keskeisten strategioiden valinnan perustana käytetään kilpailuetuajattelun ydinkohtaa. Perusstrategioita ovat kustannusjohtajuus eli koko yrityksen kokonaiskustannustehokkuus on parempi kuin kilpailijoilla, differointi eli erilaistaminen jolloin asiakas kokee yrityksen erilaisena kuin kilpailevat yritykset ja on valmis maksamaan tästä erilai-

suudesta ja kolmantena fokus eli keskittäminen. Tällöin yrityksen menestyksen perustana on sen kapea – alainen keskittyminen markkina- tai tuotesuunnassa.

Ravintola Kuvitelman ollessa kyseessä nähdään perusstrategian perustuvan keskitymisstrategiaan, mikä heijastuu myös yrityksen visiosta. Perustana perusstrategialle on keskittyminen tiettyyn asiakasryhmään. Ravintola Kuvitelman toiminnasta voidaan kylläkin löytää myös muita keskittämisstrategian piirteitä eli otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet, kilpailu, osaaminen ja resurssit. Ravintola Kuvitelman kilpailustrategiat on purettu konkreettisiksi toimenpiteiksi, kuten toiminta- ja markkinointisuunnitelmiksi, joita käsitellään neljännesvuosittain. Näiden suunnitelmien tekeminen ja aikataulutus helpottaa vastuuhenkilöiden eli esimiehien työtä toimenpiteen suorittamisessa. Periaatteessa koko organisaatio osallistuu strategioiden toteuttamiseen, sillä koko henkilökunta eri organisaation tasoilla on toiminnassa mukana omilla henkilökohtaisilla osaamistavoitteillaan. Ravintola Kuvitelmalla on käytössään palkitsemisjärjestelmä, jolla yritykseen houkutellaan ja sillä pidetään alansa paras henkilöstö sekä yhdenmuokaistetaan henkilöstön ja omistajien intressit kannustavasti. Parhaimmassa tapauksessa näin saadaan esimiehistä ja avainhenkilöistä sekä muusta henkilöstöstä tehtyä sisäisiä yrittäjiä, jotka tekevät parhaansa kasvattaakseen omistajien tuottoa myös oman osaamisensa kehittämisellä. Työstään nauttiva ja osaava henkilökunta on sisäistänyt ravintolan hengen.

3.2.3 Yrityksen ja toimintaympäristön tilanneanalyysit

Alla oleva kuvio 15 esittelee Ravintola Kuvitelman alkuvuodesta 2011 kilpailustrategioiden yhteydessä päivitetty SWOT – analyysin, jota on mukailtu Santalaisen (2009, 74) SWOT – analyysiajattelun mukaisesti. Hän korostaa, että SWOT – analyysien tulisi kirvoittaa miettimään niitä linjauksia, joilla tulevat mahdollisuudet otetaan haltuun sekä uhat torjutaan. Samalla pohditaan miten vahvuuksia hyödyntäen vahvistetaan asemaa pelikentällä ja miten heikkoudet paikataan, kuten osaamistarpeita täydentämällä. Santalaisen mukaileman ajattelumallin sisäistäminen ei ollut henkilöstölle helppoa, koska perinteinen SWOT – ajattelu tuntui jähmettyneen perinteiseksi toimintamalliksi.

SWOT

Sisäiset / Nykyiset Ulkoiset / tulevat	Vahvuudet – S (miten vahvuuksia hyödyntäen vahvistetaan asemaa?)	Heikkoudet – W (miten heikkoudet paikataan?)
Mahdollisuudet – O (millä tulevat ulkoiset mahdollisuudet otetaan haltuun?)	SO – strategiat <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtainen asiakaspalvelu - Miljö ja tunnelma, perinteisyys - Luotettava yritys (sisäinen ja ulkoinen) - Hyvä maine! - Joustavuus - Monipuoliset tilat - Terassin ruokatuotteen kehittäminen - kesäkeittiö - Ruokatuote pysyy laadukkaana 	WO – Strategiat <ul style="list-style-type: none"> - Tasalaatuisuutta korostetaan (oma esimerkillä) - Tilat tyhjillään ->Aukioloaikojen päivittäminen (tilausmyynnin kehittäminen) - Kesätoimintojen monipuolistaminen (Aitta!) - Vanha vuokrakiinteistö – ylläpito
Uhat – T (millä tulevat ulkoiset uhat torjutaan?)	ST – strategia <ul style="list-style-type: none"> - Terassin kehittäminen - Ulkoisen näkyvyyden vahvistaminen - Markkinointi (sähköisen viestinnän tarkistaminen) - Kanta-asiakkuuksien kehittäminen - Monimuotoisuuden ja joustavuuden korostaminen ulkoisesti ja sisäisesti 	WT – Strategiat <ul style="list-style-type: none"> - Sijainnin vahvistaminen , viehättävyyden lisääminen - Osaavan henkilökunnan saannin varmistaminen – riittävästi pystytään tarjoamaan töitä

Kuvio 15. Ravintola Kuvitelman SWOT – strategiat.

4 OSAAMISTARPEIDEN KARTOITUS

Organisaation osaamistarpeet ovat lähtökohta osaamishaasteiden esille nostamisessa. Osaamistarpeiden kartoituksen avulla yritys voi tunnistaa organisaation osaamispuutteet. Osaamistarpeiden kartoituksen taustalla on ajatus, mitä osaamista yritys tarvitsee, että se pärjää mukana kilpailussa. Toisaalta, voidaan ajatella, mitä osaamista tarvitaan onnistuneeseen työsuoritukseen eli mitä taitoja ja osaamista kokki tarvitsee, että hän suoriutuu työstään. Osaamistarpeiden katsotaan liittyvän vahvasti koko yritykseen sekä sen eri osiin kuten esimerkiksi tiimeihin. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välinen erotus tuo esille osaamisen kehittämistarvetta. (Ojala 2008, 105 – 106.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan matkailu- ja ravitsemisalan yleisiä osaamistarpeita, jonka jälkeen kuvataan Ravintola Kuvitelman osaamistarpeet sekä kartoitetaan osaamisen tämän hetken tasoa.

4.1 Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeet

Osaamistarpeita voidaan tarkastella nykyisen toiminnan, kilpailukyvyn parantamisen tai strategisen ajattelun pohjalta nousevan osaamisen kannalta. Toisaalta, arvokasta on myös kartoittaa osaamistarpeita pidemmän aikavälin haasteiden näkökulmasta. Osaamistarpeiden kartoitus pohjautuu yrityksen menestystekijöihin, asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä toimintaympäristön muutoksiin sekä strategiaan tavoitteisiin. (Ojala 2008, 108.) Näitä osaamistarpeiden kartoituksen taustalla olevia tekijöitä on esitelty Ravintola Kuvitelman osalta luvussa 3. Ojala (2008, 108) toteaa, että näitä kaikkia tapoja ei välttämättä tarvitse käyttää. Jokainen yritys voi valita tarpeen mukaan sopivan yhdistelmä osaamistarpeiden kartoitukseen.

Kuten yllä mainittiin, tulevaisuuden ennakkointia voidaan käyttää yhtenä osaamistarpeiden kartoituksen välineenä. Julkisia ennakkointiraportteja on alettu julkaista toimialoittain, joihin voi peilata yrityksensä näkökulmasta osaamistarpeita. Tällöin myös tuleviin osaamistarpeisiin voi varautua.

Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakkointiprojekti (VOSE) tuotti tietoa nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeista koulutusta ja työelämää varten. Matkailu- ja ravitsemisalaa koskeviksi osaamistarpeiksi nousivat seuraavat osaamiset. (Taipale – Lehto 2012, 5.)

- alan perustaidot ja ydinosaaminen eli ruokaan ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen
- kielitaito
- kulttuuriosaaminen, monikulttuurisuuden ja paikalliskulttuurisuuden ymmärtäminen
- turvallisuus-, kriisi- ja riskinhallintaosaaminen
- tieto- ja viestintätekniikan osaaminen, kehityksen seuraaminen ja siihen liittyvien uusien toimintatapojen omaksuminen
- johtamisosaaminen
- erilaisuuden eli moninaisuuden ymmärtäminen
- ympäristöosaaminen, vastuullinen toiminta ja kestävään kehitykseen liittyvä osaaminen
- liiketaloudellinen osaaminen, yrittäjyysosaaminen, myynti- ja markkinointitaidot
- verkosto – osaaminen
- asiakasosaaminen
- työlainsäädännön ja työehtosopimusten hallinta
- alan lainsäädännön tuntemus
- ennakointiosaaminen
- tutkimustiedon ymmärtäminen ja hyödyntäminen työssä

Projektissa määriteltiin myös ruoka- ja ravintolapalveluiden osa – alueiden osaamistarpeet, joita alle on listattu (Taipale – Lehto 2012, 16).

- alan perustaidot ja ydinosaaminen eli ruokaan ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen
- kielitaito
- tieto- ja viestintätekniikan osaaminen, sosiaaliseen mediaan liittyvä osaaminen
- eettisyys sekä työhön liittyvien eettisten arvojen mukainen toiminta
- elintarvikkeiden, raaka – aineiden ja juomien tuntemus, kuten lähi- ja luomuruoka, slow food, uomien myyntiin liittyvä lainsäädäntö ja tuotetuntemus sekä kestäviin raaka – aineisiin liittyvä osaaminen ja tuotantomenetelmien tuntemus
- markkinoiden tuntemus sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen
- toimintaympäristön muutoksen hahmottaminen
- tuotekehitys, luovuus ja innovointi

Näiden yllä olevien osaamistarpeiden pohjalta voidaan eritellä osaaminen ravitsemisalan palveluammateissa, joihin on sisällytetty kokit, asiakaspalveluhenkilöstö, esimiehet ja yrittäjät.

Ravitsemisalan palveluammateissa suomen kielen taito on olennainen hallita. Englannin kielen kohtuullinen suullinen taito on välttämätöntä kokeille ja tarjoilijoille. Ylemmältä organisaation tason osaajilta edellytetään jo sujuvaa englannin kielen taitoa. Huomioitavaa on, että venäjän kielen hallintaa suositellaan alalla työskenteleville. Kaikille aloille esille nostettu tieto- ja viestintätekniikan perustaitojen hallinta katsotaan tärkeäksi osaamistarpeeksi myös ravitsemisalalle. Esimiesten katsotaan tarvitsevan tällä osaamisalueella vielä osaamista tieto- ja viestintätekniikan kehityksen seuraamista varten. Sosiaalisen median nouseminen osaamisen alueeksi, katsotaan kaikkien ammteissa toimivien henkilöiden osaamistarpeeksi. (Taipale – Lehto 2012, 21).

Tuotteiden ja palveluiden osalta esille nostetaan ravitsemisalan palveluiden tuottamisessa tarvittava hygienia- ja omavalvontaosaaminen. Laadunvalvonnasta korostetaan aistinvaraista arviointia sekä ravitsemusosaamista unohtamatta erityisruokavalioidia ja allergioihin liittyvää tietämystä. Ravitsemukseen liittyvien suositusten hallinta kuuluu myös alan ammattilaisille. Tuotanto – osaamisessa korostuvat elintarvikkeiden tuotetuntemus, laatuluokitukset sekä saatavuuteen liittyvä osaaminen sesonkiluontoisuus mukaan lukien. Anniskeluun liittyvien määräysten ja säädösten sekä juomatietouden hallinta nostetaan myös tärkeäksi osaamiseksi ravitsemisalalla. Gastronomiasta korostetaan etnistä ja kotimaista ruokakulttuuria. Myös logistiikkaan liittyvä osaaminen, kuten aterioiden pakkaamiseen, kuljettamiseen ja tarjoiluun liittyvä osaaminen on tärkeää. (Taipale – Lehto 2012, 21).

Kokkien ja esimiesten osaamisessa nostetaan esille erilaiset ruokien valmistusmenetelmät, joihin liittyvä annosmääriin ja mitoituksiin liittyvät asiat. Ruokalistasuunnittelua nostetaan esille, sekä ruokien makuun, väriin ja rakenteeseen liittyvät seikat. Erilaiset koneet ja laitteet vaativat osaamisesta oman osansa. Heidän pitää hallita myös raaka – ainetilaukset, reseptiikka ja kokkien tulee osata noudattaa sitä. Asiakaspalveluhenkilöstöllä, kuten tarjoilijoilla tulee olla hallussaan reseptiikkaan liittyvät perusasiat. Tarvittaessa pienemmissä yrityksissä he joutuvat myös ostamaan sisään tuotteita ja palveluja. Esimiesten osalta korostetaan ekologisuuteen ja eettisyyteen tarvittavaa osaamista. (Taipale – Lehto 2012, 21).

Esimiestasolla, yrittäjillä ja johdolla osaamisessa korostuu liiketoimintaosaaminen. Heidän tulee hallita tulokseen ja toiminnan kannattavuuteen liittyvät seikat unohtamatta budjetointia ja rahoitussuunnittelua. Kaikki ammatit ravitsemisalalla vaativat taloudellista ajattelua ja sisäistä yrittäjyyttä. Verkostoitumistaidot on hyvä omata niin kollegoiden kuin erilaisten organisaatioiden välillä. Asiakassuhteiden hallinnassa vaaditaan asiakaspalvelutaitoja ja palvelualltiutta huomioiden eri kohderyhmät. Esimiehillä ja yrityksen johtajilla tulee olla vahva asiakastuntemus ja näkökulmaa kuluttajakäyttäytymiseen. Oman toimintaympäristön asiakasosaamista tulee myös hallita, jotta tuotteet osataan suunnata oikein. (Taipale – Lehto 2012, 21 - 22).

Oman ja toisen työn arvostaminen katsotaan tärkeäksi työyhteisöosaamisessa. Oman alan työehtosopimus tulee tuntea sekä organisaatiokohtaiset käytänteet. Esimiesten ja johdon tulee pystyä laatimaan kyseisiä ohjeita ja sääntöjä. Ravitsemisalalla kaikilta työntekijöiltä odotetaan yhteistyö- ja tiimitaitoja sekä työ hyvinvoinnin ylläpitämistä. Esimiestaidot tulevat olla hyvät. Projektin tuloksissa korostetaan paljon alalamme kaivattu ammattitilpeyttä eli oma osaamisen arvostamista. Yleisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat paineensietokyky, joustavuus ja halu kehittää omaa osaamistaan. Asioiden ja tehtävien priorisointia myös halutaan korostaa. Esimies- ja johtotehtävissä korostetaan tutkimus- ja kehitysosaamista. Heidän tulee pystyä seuraamaan alan kehitystä sekä soveltamaan tutkittua tietoa. Odotuksena on, että tutkittua tietoa osataan hyödyntää palveluiden ja tuotteiden, myynnin, markkinoinnin ja asiakassegmentoinnin kehittämisessä. (Taipale – Lehto 2012, 22). Alla esitettyyn taulukkoon on koottu tärkeimmät osaamiset ravitsemisalan osaamistarpeista.

TAULUKKO4. Osaamistarpeet ravitsemisalan palveluiden ammateissa. (Taipale – Lehto 2012, 25)

Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot
<ul style="list-style-type: none"> • Suomen kielen taito • Vuorovaikutus-, viestintä ja kommunikointitaidot • Sosiaalisen median hyödyntäminen oman työn apuvälineenä • Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot • Tuotteen ja palvelun laadun arviointi / laatuajattelu • Oman alan tuntemus (kansainvälinen taso) • Ympäristöasioiden tuntemus ja kestävä kehitys • Ergonomisen työskentelyn hallinta • Kielitaito (ruotsi, englanti) • Eettinen osaaminen ja vastuun ymmärtäminen • Oman toimintaympäristön tuntemus
Tuotteiden ja palvelujen tuotanto - osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Elintarvikkeiden omavalvontatietous ja aistinvarainen arviointi • Ravitsemispalveluihin liittyvän logistiikan tuntemus ja ruoka – annosten pakkaustaidot • Ravitsemispalveluiden hygieniosaaminen ja omavalvontaosaaminen sekä

lainsäädännön tunteminen (alkoholilainsäädäntö) <ul style="list-style-type: none"> • Eritysruokavalioihin liittyvä osaaminen, kuten dieettitietous, ruoka – aineallergiat. • Suomalaisen ja kansainvälisen ruokakulttuurin tuntemus (perinneruoka) • Ravitsemustietous ja – suositukset • Ruoka- ja alkoholijuomien tuntemus sekä niihin liittyvät tarjoilutaidot • Rahan ja muiden maksuvälineiden käsittely
Liiketoimintaosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaosaaminen ja ostotoiminnan hallinta • Työehtosopimukset • Verkosto- ja sidosryhmäosaaminen • Liiketoimintaperiaatteiden ja kustannustietoisuuden hallinta
Asiakkuuden hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelutaidot ja palvelualltius • Asiakkaan kohtaaminen ja siihen liittyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen (erityisvaatimukset / yksilöllisyys) • Kohderyhmätuntemus / oman asiakasryhmien tuntemus • Asiakaspalautteisiin puuttuminen • Asiakasturvallisuus • Myyntitaidot • Hinnoitteluosaaminen
Työyhteisöosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen • Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot • Toisten työn arvostus • Oman perustehtävän tuntemus ja sitoutuminen omaan työtehtävään ja työyhteisöön
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet
<ul style="list-style-type: none"> • Oma – aloitteisuus ja itseohjautuvuus • Ammattiylpeys • Sitoutuminen työelämän toimintatapoihin • Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen • Mukautumiskyky työn muutoksiin sekä poisoppiminen vanhoista käytännöistä • Joustavuus ja paineensietokyky sekä työssäjaksaminen • Ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen • Priorisointikyky ja jämäkkyys • Monitaitoisuus • Kustannustietoisuus ja sisäinen yrittäjyys
Tutkimus- ja kehitysosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Oman tuotteen ja palvelun tuotteistamiseen liittyvä osaaminen • Paikallisuuden hyödyntäminen tuotteiden suunnittelussa • Palvelumuotoilu asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan • Kohderyhmäosaaminen tuotesuunnittelussa

Näiden edellä mainittujen ravitsemisalan yleisten osaamistarpeiden pohjalta on lähdetty selvittämään Ravintola Kuvitelman henkilöstön osaamistarpeita, joihin perehdymme seuraavassa kappaleessa.

4.2 Ravintola Kuvitelman osaamisen kartoittamisen toteutus

Tässä kehittämistyössä Ravintola Kuvitelman ravitsemisalan työntekijöiden osaamisen kartoittamista lähestyttiin itsearviointin avulla. He arvioivat omaa osaamistaan sekä miten pystyvät hoitamaan kyseiset työtehtävät. Ravintola Kuvitelma kuuluu pieniin yrityksiin, joissa yhtäläistä osaamistarvetta voidaan käyttää jokaisen työntekijän osaamisen arvioinnin perustana. Kehittämistyön taustalla on ollut pohdinta, mitä osaamista Ravintola Kuvitelmassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä on nykyhetken osaamisen taso. Vaadittavista osaamisista on koottu osaamistarvelista, jota on peilattu ravitsemisalan yleisiin osaamistarpeisiin sekä Ravintola Kuvitelman strategiaan päätöksiin Osaamistarvelomakkeen avulla työntekijät pystyvät arvioimaan nykyistä osaamistaan jatkossa myös kehityskeskusteluissa sekä mahdollisesti kiinnittämään huomiota niihin tehtäviin, joista voisi olla tulevaisuudessa kiinnostunut. Osaamistarvelomaketta testattiin kesällä 2012 rekrytointitilanteessa ja sekä yrittäjät että esimiehet vastasivat itse osaamistarvelomakkeeseen. Osaamistarvelomaketta on kehitetty yhteistyössä Ravintola Kuvitelman esimiesten ja yrittäjien kanssa.

Osaamisen kartoitus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, jonka Vilkkä (2009, 87) näkee yhtenä menetelmänä työelämän tiedon aineiston keräämistapana. Osaamiskartoituskysely perustui laadittuun osaamistarvelomakkeeseen. Ravintola Kuvitelman työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn sähköisesti tai paperiversiona. Puhan, Sihvon, Väyrysen, Heiskasen ja Kokkosen (2011) mukaan osaamiskartoitus voidaan tehdä kahdella eri menetelmällä. Ensimmäisenä menetelmänä voidaan käyttää osaamiskyselyä, jossa työntekijä itsearvioi osaamistaan osaamistarvelomakkeen avulla. Kyselyn jälkeen tulokset analysoidaan yksinkertaisella menetelmällä. Toisena tapana voidaan käyttää menetelmää, jossa esimies tutustuu työntekijän osaamiskyselyn vastauksiin ja kutsuu hänet osaamiskeskusteluun, jossa he yhdessä arvioivat työntekijän osaamista sekä yhdessä vahvistavat osaamiskyselyn vastaukset. Tässä kehittämistyössä osaamistarvekyselyn tulokset analysoidaan yksinkertaisella menetelmällä tuloksien keskiarvoja vertaamalla. Tulosten analysointi jatkuu työntekijän ja lähiesimiehen välisissä kehityskeskusteluissa, jossa osaamista arvioi useampi henkilö.

Ravintola Kuvitelman 15 työntekijää arvioivat osaamistaan osaamistarvelomakkeen avulla marraskuussa 2012. Heille kerrottiin etukäteen:

- mitä on osaamisen hallinta
- mitä hyötyä siitä on
- mitä osaamisen kartoittaminen tarkoittaa

- mitä osaamistarvelista pitää sisällään
- milloin vastataan ja miten vastauksia käsitellään
- tulosten pohjalta saadaan selville osaamisen kehittämisen kohteet ja osaamisvaatimukset sekä niiden pohjalta laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma yksilö sekä organisaatiotasolla

Osaamistasoaan he määrittivät itsearviointinaasteikolla 1 – 5. Osaamistason 1 – luokan osaaminen tarkoittaa, että osaamista on hyvin vähän ja 5 – luokan osaaminen, että osaaminen on erinomaista. Alla oleva taulukko 5 kuvaa osaamistason määrittelyä ja taulukko 6 yksilöllisen ammatillisen osaamisen osaamistarvetta Ravintola Kuvitelmassa.

TAULUKKO5. Osaamistason määrittely asteikolla 1 – 5

Osaamistaso	Määritelmä
1	Osaaminen on hyvin puutteellista.
2	Osaaminen välttävää, selviän yksinkertaisista tehtävistä.
3	Osaaminen toimialalle tyypillistä, selviydyn itsenäisesti tehtävistä tavallisimmissa tilanteissa.
4	Osaan hyvin, selviydyn itsenäisesti harvinaisimmista tehtävistä.
5	Osaan erinomaisesti.

TAULUKKO6. Ravintola Kuvitelman osaamistarpeet

Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot	Osaamistaso 1 - 5
Suomen kielen taito	
Englannin kielen taito	
Venäjän kielen taito	
Ympäristöasioiden tuntemus ja kestävä kehitys	
Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot	
Ergonomisen työskentelyn hallinta	
Eettinen osaaminen ja vastuullisuus	
Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot (office, excell, powerpoint, sähköposti)	
Nettisivujen päivitys	
Kassajärjestelmän käyttö	
Kassajärjestelmän ohjelmointi	
Sosiaalisen median hyödyntäminen oman työn apuvälineenä,	

esim. Facebook, twitter	
Oman alan tuntemus	
Oman toimintaympäristön tuntemus	
Tuotteen ja palvelun laadun arviointi / laatuajattelu	
Tuotteiden ja palvelujen tuotanto - osaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Erityisruokavaliot (ruoka – aine allergiat)	
Omavalvontatietous (elintarvikkeet ja juomat)	
Hygieniosaaminen	
Ravitsemistietous	
Alkoholilainsäädäntö	
Ruokatuotteen tuntemus / ruokalistatietous	
Alkoholijuomien tuntemus (miedot ja väkevät)	
Viini ja ruoan yhdistäminen	
Tarjoilutaidot (tarjoilutekniikka sekä lounas-, a la carte-, kokous- ja tilaustarjoilutaidot)	
Yleisimpien juomasekoitusten valmistus (reseptiikka ja valmistusmenetelmät)	
Tarjoiltavien ruokien ja juomien laadunvarmistus	
Ruoanvalmistustaidot (liikeidean mukainen)	
Raaka – ainetuntemus	
Erikoisruokalajien valmistustaidot	
Valmistusmenetelmät	
Koneiden ja laitteiden hallinta	
Rahan ja muiden maksuvälineiden käsittely - tilitystoiminnot	
Suomalaisen ja kansainvälisen ruokakulttuurin tuntemus (perinneruoka, lähiruoka)	
Liiketoimintaosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Raaka – ainetilaukset (juomat)	
Raaka – ainetilaukset (elintarvikkeet)	
Ruokalistasuunnitteluosaaminen	
Hinnoittelu	
Tulos- / kannattavuusseuranta	
Budjetointi	
Verkosto- ja sidosryhmäosaaminen	
Hankintasopimusneuvotteluosaaminen	
Työehtosopimus (MaraTes)	
Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen (palkkaus)	

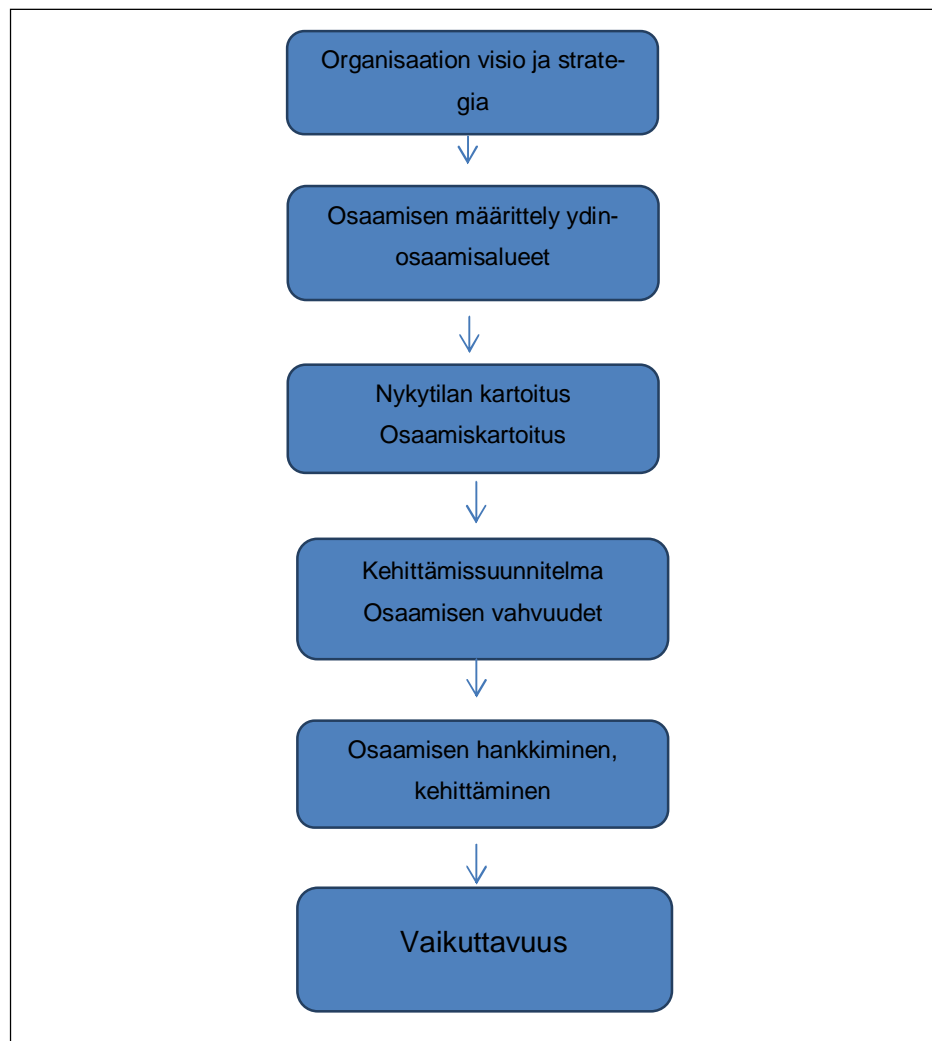
Työvuorolistasuunnittelu (MaraPlan)	
Tarjouskirjeiden laadinta	
Markkinointimateriaalin tuottaminen	
Asiakkuuden hallinta	Osaamistaso 1 - 5
Asiakaspalvelutaidot ja palvelualttius	
Asiakkaan kohtaaminen ja siihen liittyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot	
Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen (erityisvaatimukset / yksilöllisyys)	
Kohderyhmätuntemus / oman asiakasryhmien tuntemus	
Asiakaspalautteiden hoitaminen	
Asiakasturvallisuus (paloturvallisuus, päihtyneen asiakkaan poistaminen anniskelualueelta)	
Myyntitaidot (lisämyynti)	
Työyhteisöosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	
Toisten työn arvostus	
Oman perustehtävän tuntemus ja sitoutuminen omaan työtehtävään ja työyhteisöön	
Esimiestaidot (lähiesimiestaidot, työnteon valvonta ja ohjaaminen sekä seuranta)	
Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen	
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet	Osaamistaso 1 - 5
Oma – aloitteisuus ja itseohjautuvuus	
Sitoutuminen työelämän toimintatapoihin ja pelisääntöihin	
Joustavuus ja paineensietokyky sekä työssäjaksaminen	
Organisointikyky	
Ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen	
Kustannustietoisuus ja sisäinen yrittäjyys	
Ammattiylpeys	
Monitaitoisuus	
Mukautumiskyky työn muutoksiin sekä muutosvalmius	

Tutkimus- ja kehitysosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Uuden tuotteen / palvelun ideointikyky = tuotekehitys / palvelumuotoilu	
Kohderyhmäosaaminen tuotesuunnittelussa (erilaisiin tilaisuuksiin ruoka- ja juomasuunnitteluosaaminen)	
Paikallisuuden hyödyntäminen tuotteiden suunnittelussa	
Esimiestyön kehittämiseen liittyvä osaaminen	

Alla olevassa kappaleessa esitellään osaamistarvekyselyn tulokset.

4.3 Ravintola Kuvitelman osaamistarpeiden kartoituksen tulokset

Ravintola Kuvitelman henkilöstön osaamisen kartoitus toteutettiin kehittämistyön avulla laaditulla osaamistarvelomakkeella. Ravintola Kuvitelman henkilöstö teki osaamistarvelomakkeen pohjalta itsearviointin omasta osaamisestaan yksilötasolla. Osaamistarvelomake oli kaikille sama, huolimatta siitä, missä tehtävässä he työskentelevät. Heille painotettiin, että osaamisen kartoittaminen lähtee etenemään yrityksen visiosta ja strategisista päätöksistä. Tästä edetään osaamisalueisiin ja siihen ydinosaamiseen, jota he tarvitsevat omassa työssään palvellakseen asiakkaita korkeatasoisesti ja liikeidean mukaisesti. Esille nostettiin myös tieto siitä, että kyselylomakkeen tarkoitus on kartoittaa osaamisen nykytilanne organisaatio- sekä yksilötasolla. Kyselyn pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa nostetaan esille osaamisen vahvuudet ja mahdolliset kehittämistarpeet. Kehittämistarpeita täydennetään koulutuksilla. Yksilötasolla osaamistarvelomaketta on tarkoitus käyttää yhteisenä työvälineenä työntekijän ja lähiesimiehen välisissä kehityskeskusteluissa. Ravintola Kuvitelman henkilöstölle korostettiin, että kysely on luottamuksellinen. Alla oleva kuvio 17 osoittaa osaamisen kartoittamisen lähtökohtia ja prosessia.



KUVIO 16. Osaamisen kartoittamisen lähtökohta ja prosessi (mukaillen Puhakka & Co. 2011)

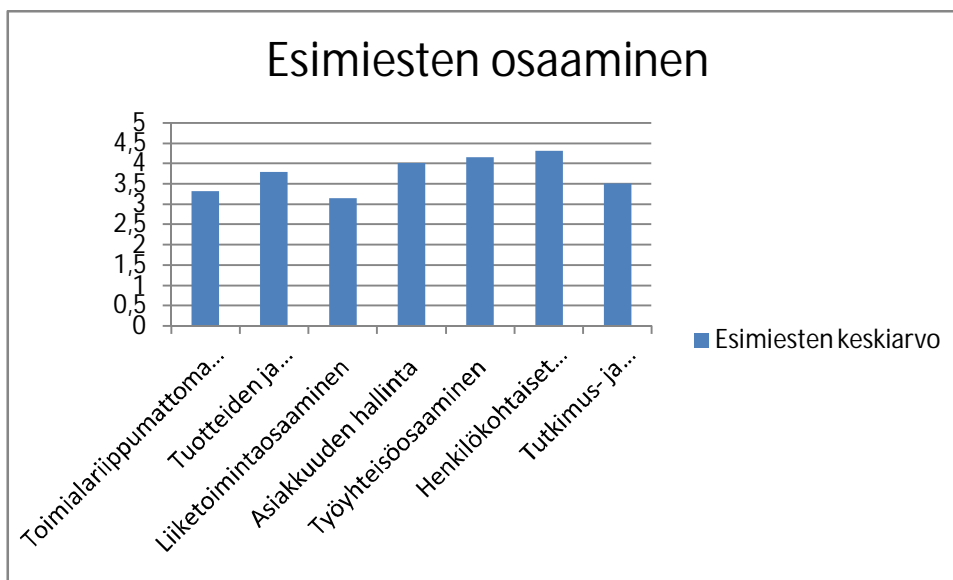
Ravintola Kuvitelman osaamistarvelomakkeeseen vastasi yhteensä kolmetoista työntekijää. Heistä esimiesasemassa työskentelee neljä henkilöä, palvelutehtävissä kuusi ja keittiöhenkilökunnan tehtävissä kolme henkilöä. Kaksi työntekijää eivät olleet työvuoroissa osaamiskartoituksen aikana eikä sähköpostilla lähetetty osaamistarvelomake saavuttanut heitä. Yksi esimiehistä oli kyselyn aikana äitiyslomalla.

Osaamistarvelomakkeelle oli nostettu seitsemän osaamisaluetta, joita olivat toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot, tuotteiden ja palvelujen tuotanto – osaaminen, liiketoimintaosaaminen asiakkuuden hallinta, työyhteisöosaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet sekä tutkimus- ja kehitysosaaminen. Osaamistarvelomakkeet ovat toimitettu Ravintola Kuvitelman yrittäjille sekä esimiehille.

Osaamistarvelomakkeet analysointiin tehtäväkuvien mukaan eli esimies, palvelu- ja keittiöhenkilökunnan osaaminen, jotta ne antaisivat realistisen kuvan yrityksen osaamisesta yrittäjille ja esimiehille.

Esimiesten osalta keskiarvoksi tuli yhteensä seitsemästä osaamisalueesta 3,74. Tämä osoittaa, että esimiesten osaaminen on osaamistason määrittelyasteikollatasolla hyvä ja he lähes kaikki selviytyvät itsenäisesti harvinaisimmista työtehtävistä. Korkeimmat osaamisalueet olivat asiakkuuden hallinta, työyhteisöosaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Esimiestyössä yrittäjien tärkeäksi kokema liiketoiminta- sekä tutkimus- ja kehitysosaamisen osaamisalue oli kartoituksen mukaan toimialalle tyypillistä osaamista, josta he selviytyvät itsenäisesti tavallisimmissa tilanteissa. Tuotteiden ja palvelujen tuotanto - osaamisessa sekä toimialariippumattomissa tuotannon yleistiedoissa ja taidoissa osaaminen oli lähellä hyvää osaamista, joskin osa esimiehistä tunsu, ettei vielä selviä itsenäisesti harvinaisimmissa tehtävissä. Alla olevassa taulukossa seitsemän näkyy yhteenvetona esimiesten osaaminen eri osaamisalueilla.

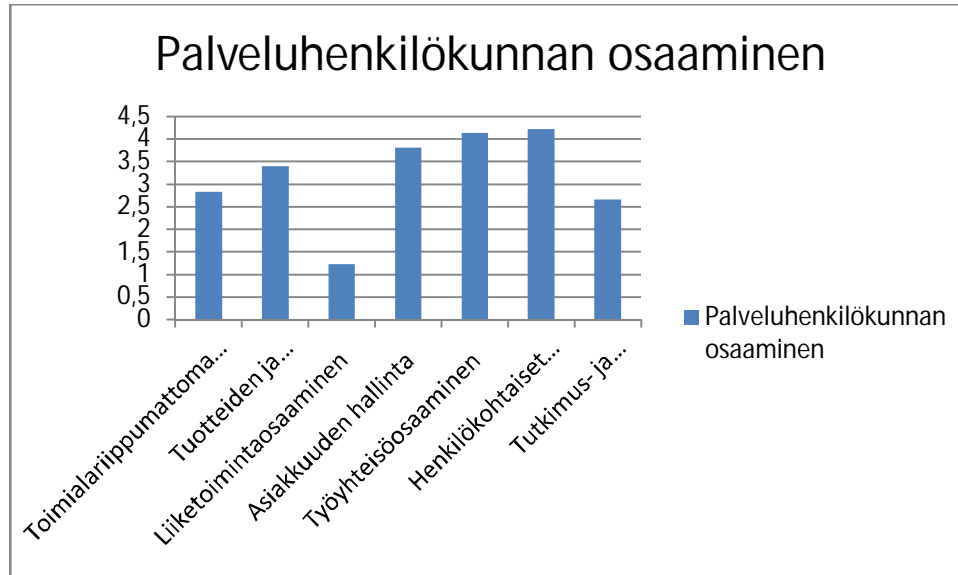
TAULUKKO 7. Ravintola Kuvitelman esimiesten osaaminen



Palveluhenkilökunnan osaaminen kaikilta seitsemältä osaamisalueelta sai keskiarvoksi 3,18. Osaamisalueita tarkemmin tarkasteltaessa voidaan huomata, että liiketoiminta- sekä tutkimus- ja kehitysosaaminen on heidän tasollaan hyvin puutteellista. Tämä selittyy sillä, että heidän aikaisemmat ammatilliset koulutusohjelmansa eivät ole sisältäneet liiketoiminta- sekä tutkimus- ja kehitysosaamisen opintoja. Palveluhenkilökunnalla asiakkuuden hallinta, työyhteisöosaaminen ja henkilökohtainen osaaminen nousivat lähes samalle osaamistasolle esimiesten kanssa. Tuotteiden ja palvelujen tuotanto - osaamisessa sekä toimialariippumattomissa tuotannon yleistie-

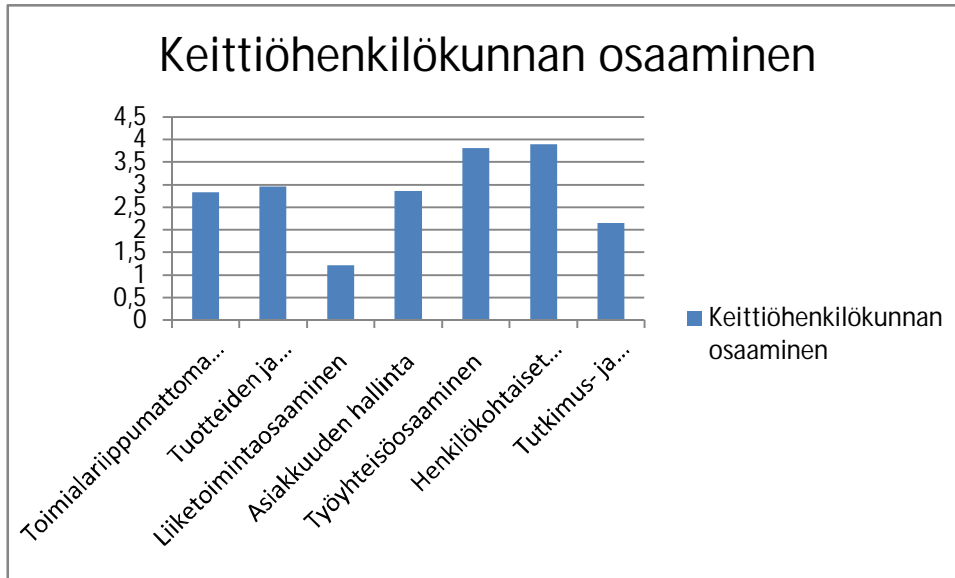
doissa ja taidoissa palveluhenkilökunnan osaaminen oli toimialalle tyypillistä eli he selviytyvättävalisimmistatehtävistä. Alla olevassa taulukossa kahdeksan näkyy yhteenvetona palveluhenkilökunnan osaaminen eri osaamisalueilla.

TAULUKKO 8. Ravintola Kuvitelman palveluhenkilökunnan osaaminen



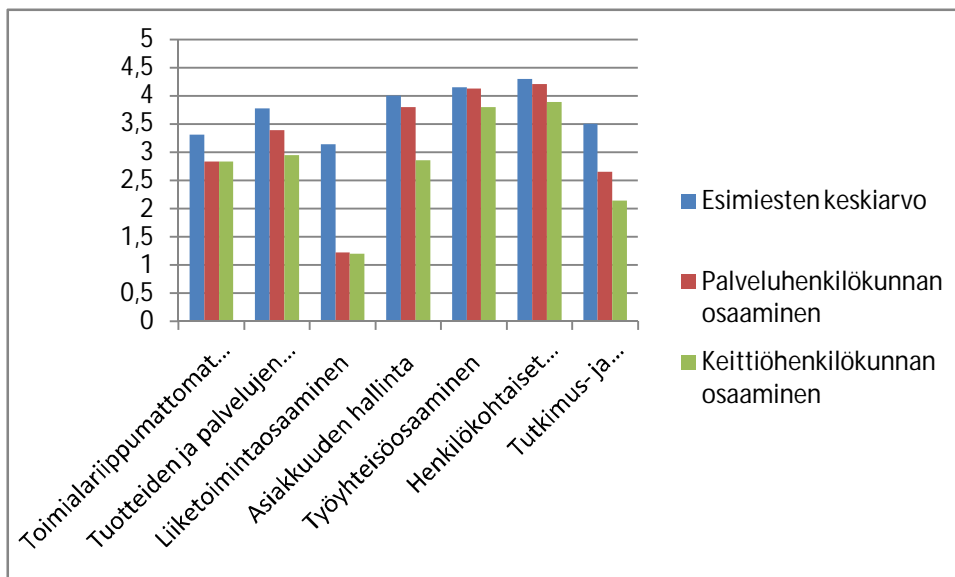
Keittiöhenkilökunnan keskiarvoksi saatiin 2,81, josta voidaan päätellä osanselviävän vain yksinkertaisista tehtävistä ja osaaminen on välttävää. Osa keittiöhenkilökunnasta kuitenkin kokee, että osaaminen on toimialalle tyypillistä. Lähemmin osaamistarvelomakkeita tarkasteltaessa voidaan todeta, että keittiöhenkilökunnan osaaminen on eri osaamisalueilla hyvinkin eri tasolla. Samoin kuin palveluhenkilökunnalla, on keittiön työntekijöiden osaaminen alhaisinta liiketoiminta- sekä tutkimus- ja kehitysosaamisessa. Heidän osaamisensa lähentelee hyvää tasoa työyhteisö- ja henkilökohtaisessa osaamisessa. Asiakkuuden hallinnassa ja tuotteiden- ja palvelujen tuotanto – osaamisessa on kehitettävää eli suurin osa selviää hyvin toimialalle tyypillisistä tehtävistä, mutta osa vain yksinkertaisimmista tehtävistä. Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot ovat toimialalle tyypillistä ja muutama selviytyy itsenäisesti tavallisimmista tilanteista. Alla olevassa taulukossa yhdeksän näkyy yhteenvetona keittiöhenkilökunnan osaaminen eri osaamisalueilla.

TAULUKKO 9. Ravintola Kuvitelman keittiöhenkilökunnan osaaminen



Yrittäjien sekä ravintolapäällikön ja keittiömestarin käydyssä keskustelussa nousi heille vahva näkemys siitä, että tiettyihin tehtäviin palkatuilla työntekijöillä on siihen riittävä osaaminen. Riskiksi kuitenkin katsottiin, että tiettyä osaamista ei ole välttämättä kuin yhdellä työntekijällä, mikä saattaa aiheuttaa suuren riskin hänen poistuessaan organisaatiosta. Tätä näkemystä tukee Durst ja Wilhelm (2011, 23), jotka korostavat, että pienten yritysten yrittäjät yleensä pitävät yllä osaamistaan muutaman avaintyöntekijän lisäksi. Tällaiset yritykset omaavat juuri paljon hiljaista tietoa ja ovatkin erittäin haavoittuvia avaintyöntekijöiden poistuessa yrityksen palveluksesta. Pahimmassa tapauksessa eteen voi tulla tilanne, joka ajaa yrityksen selviytymiskriisiin.

TAULUKKO 10. Yhteenveto Ravintola Kuvitelman henkilökunnan osaamisesta



Yllä on yhteenveto taulukossa kymmenen koko organisaation osaamisesta. Yrittäjät kokivat, että esimiesten liiketoiminta- sekä tutkimus- ja kehitysosaamista tulee kehittää tulevaisuudessa vahvasti, jotta yritys kehittyy eteenpäin. Pienen yrityksen ollessa kyseessä, on esimiesten suorittavan työn osuus suuri, jolloin kehittämistyö jää pienemmälle huomiolle. Ravintolapäällikkö ja keittiömestarit tulivat siihen tulokseen, että palvelu- ja keittiöhenkilökunnan yhtenäistä osaamista tulee kasvattaa, jotta ihmisiä voidaan sijoittaa työvuoroihin eri asiakasosastoille vapaammin.

5 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli laatia Ravintola Kuvitelmalle osaamistarvelomake sekä kartoittaa osaamisen nykytilanne laaditulla lomakkeella. Toimeksiantajalla on tarve kehittää yrityksen henkilöstön osaamista, koska ympäröivä maailma kehittyy ja muuttuu entistä nopeammin. Henkilöstöltä vaaditaan nopeaa oppimiskykyä nopeasti muuttuvassa, verkottuvassa ja globaalissa toimintaympäristössä, koska yritysten toiminta ja kehittyminen pohjautuu entistä enemmän tietoon ja sen hallintaan.

Yritykset tarvitsevat tietoa kehittyäkseen, josta tuloksena on kannattavuuden parantaminen ja kasvun aikaan saaminen. Yrityksissä kehitetään ja tuoteistetaan uusia palveluja sekä testataan niiden toimivuutta ja kaupallistumista. Yritysten tavoitteena on toimivan organisaation luominen ja henkilöstön motivoiminen entistä parempiin tuloksiin. Menestymisen taustalla on asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtäminen sekä tulevaisuuden kysynnän ja muiden liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoiminen. Toiminnan tehostaminen ja palveluprosessien kehittäminen on varmasti jokaisen yrittäjän tai esimiehen tavoitteena, unohtamatta tahtoa ratkaista organisaatiossa ilmenneet ongelmat. (Ojasalo ym. 2009, 12.)

Jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästäisiin, on osaamisen johtaminen yritysten johdolle tärkeä työkalu, jolla vahvistetaan toiminta- ja kilpailukykyä. Yrityksille on tärkeä liiketoiminnallinen elementti osaava henkilökunta, jonka katsotaan nykypäivänä olevan yrityksen tärkein menestystekijä asiakastyytyväisyyden ja yrityksen muiden tavoitteidentoteutumisessa. Jotta osaamista voidaan johtaa, täytyy perehtyä osaamisen käsitteeseen ja määrittelyyn eli millaista osaajia yritykset tavoittelevat palvelukseensa.

5.1 Katsaus syvemmälle osaamiseen

Kehittämistyössä pohdittiin ammattitaitoa sekä oppimista ja kykyä oppia. Esille on noussut perinteisen oppimisen rinnalle yrityksissä oppiminen, joissa oppiminen on monesti jo kaupallistettu. Perinteisen oppimisen malli pohjautuu koulutuksen järjestäjien tarjoamiin koulutusohjelmiin, mutta näiden on monesti vaikea pysyä nopeasti muuttuvien työelämän tarpeiden mukana. Työntekijät omaavat tietyn toimenkuvan työyhteisössä ja odottavat, että koulutuksen tarjoama hyöty auttaa heidän kykyään toimia ja kehittyä juuri kyseisten asioiden suhteen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 158.)

Senge (1990), jota pidetään oppivan organisaation isänä, painottaa oppivassa organisaatiossa olevan kyse asioiden yhteisestä luomisesta ja organisaatioiden sekä työntekijöiden kyvykkyyksien parantamisesta.

Oppivassa organisaatiossa nousee päärooliin tiedonsiirto eli tiedon muuntaminen eläväksi. Tähän liittyy läheisesti myös hiljaisen tiedon siirtäminen, joka perustuu kokemusperäiseen oppimiseen eli ihmisten oppiminen kulkee kokemusten kautta. Kehittämistyössä nostettiin esille vertailu hiljaisen tiedon (tacit knowledge) ja näkyvän (eksplisiittisen) tiedon ero. Työssä pohdittiin hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu yrityksissä mihinkään ja tästä syystä sen siirto on vaikeaa. Polanyi (1966) painotti hiljaisen tiedon olevan perusta kaikelle näkyvälle tiedolle. Tarkoituksen mukaista olisi keskittyä myös tiedonjohtamiseen sekä miettiä, mikä tieto yrityksessä on siirrettävissä tai kannattaisi olla näkyvää. Tämä voi olla yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävä ratkaisu.

Osaamisen johtamisessa henkilöstön kompetenssiin ja pätevyyteen tulee panostaa tavoitteellisesti organisaation strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden pohjalta. Viitala ja Jylhä (2006) näkemyksen mukaan liikeideaan ja strategioiden erinomaisuus ei tuota menestystä, jos niiden toteuttaminen tuottaa hankaluutta käytännössä. Ravintola Kuvitelmassa on keskitytty strategisen osaamisen tarkentamiseen alkuvuodesta 2011. Tässä vaiheessa yrityksessä on pohdittu valitun kilpailustrategian toteutumista ja siihen liittyvien ydinkyvykkyyksien hallitsemista. Henkilöstön korkea osaaminen heijastuu yrityksen toiminnassa palvelujen ja tuotteiden laadussa, jotka ovat merkittäviä kilpailutekijöitä. Osaamisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yritys on kiinnostava, luova ja toimiva sekä yritys pystyisi poikkeamaan muista toimialan yrityksistä ja kilpailijoista ydinosaamisellaan. Hamel ja Prahalad (1994) painottavat teoksessaan paljon kilpailukyvyn salaisuutta, joka on heidän mukaansa ydinosaaminen. Tätä käsitettä voi verrata ravitsemisalan kaikille yrityksille yhteiseen perusosaamiseen, joka on osaamista, joita kyseisellä toimialalla välttämättä tarvitaan. Näitä ovat esimerkiksi osaamistarvelomakkeelle nostetut taloushallinto, henkilöstöjohtaminen sekä toimialan eli ravitsemisalan perusosaaminen.

Ammattitaitoluokitusten rinnalle on nostettu kompetenssi ja kvalifikaatiot, joihin on tarjolla paljon tieteellistä kirjallisuutta, joissa käsitteiden käytölle ei ole yhtenäistä konsensusta. Kehittämistyössä esille nostettiin esimerkiksi Ellströmin (1994) kompetenssin täsmällisempi sisältö. Hän näkee kompetenssin yksilön potentiaalisen kapasiteettina käsitellä tuloksellisesti eri tilanteita ja suoriutua tietystä työstä tai tehtävästä. Kompetenssi tulisi nähdä motivointitekijänä henkilöstön näkökulmasta. Kvalifikaatioita

tarkasteltiin Väärälän (1995) ja Helakorven (2005) näkemysten mukaan, joita sovellettiin ravitsemisalalla tarvittaviin työtehtäviin. Yritykselle on elinehto saada rekrytoitua henkilöstöä, joka on osaavaa ja näin varmistaa yrityksen menestyminen vankan osaamis pohjan avulla, joka vaatii johtamista. Tähän liittyy myös konstruktivistisen oppimiskäsityksen ymmärtäminen, jonka mukaan kaikki oppiminen tapahtuu tietyssä kontekstissa ja toiminta sovitetaan tiettyyn ympäristöön.

Tutustuessa osaamisen johtamisen käsitteeseen ja määritelmään, huomaa siitä tulleen oman johtamisen muotivirtauksen. Vaikka osaamisen johtamisesta on kirjoitettu paljon kirjallisuutta, jää keskeiset osaamisen johtamisen käsitteet epäselviksi. Epäilemättä selvää kuitenkin on, että yrityksellä ei ole menestymisen avaimia, jos uuden oppimista ei johdeta tai vanhoista perinteistä ei päästä pois, jotka hidastavat kehitystä. Viitala (2008) toteaa, että yrityksessä tarvitaan pääomaa, teknologiaa ja muita tuotannontekijöitä, mutta osaamisella on merkittävä rooli näiden saannissa ja hyödyntämisessä. Strateginen liikkumavara pitää sisällään korkeatasoista osaamista ja ainutlaatuinen osaaminen syntyy vain intensiivisellä kehittämistyöllä ja kehittymisellä. Hän toteaa, että osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea toimintaa yrityksessä, jolla edistetään osaamisen kehittymistä sekä hyödyntämistä.

Osaamisen johtamisen ja osaamisen kartoittamisen yhteydessä on tärkeää tutustua toimialaan, jolla osaamista kartoitetaan. Ravitsemisala on toimialana erittäin haastava, jolla osaaminen vaihtelee osaamisalueittain vahvastikin. Ravintola – alalla nuoren työvoiman osuus on suuri. Nuoret työntekijät liikkuvat paljon työpaikasta toiseen ja heidän sitouttamisensa työyhteisöön on oma haasteensa. Sanotaan, että he valitsevat työnantajan, jonka yritysvastuu kohtaa nuoren omat arvot (Juutinen & Steiner 2010, 177). Ravintola Kuvitelman nuorten työvoiman osuus henkilöstöstä on yli 80%. Yrityksessä ollaan positiivisesti iloisia henkilöstön vähäisestä vaihtuvuudesta ja heidän innokkuudestaan toteuttaa yritysvastuuta sekä halua oppia uutta. Yrityksessä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa pidetään työskentelyolosuhteet kiitettävällä tasolla. Osaamiseen kiinnitetään huomiota ja yrittäjät ovat mukana koulutuskustannuksissa. Henkilöstön halutaan kehittyvän ja näin uskotaan myös työn motivoivan entistä enemmän. Työkyvyn ylläpitämiseen kiinnitetään huomiota yhteisillä työhyvinvointi- ja koulutuspäivillä. Osaamisen johtaminen nähdään yritysvastuullisena toimintana, koska tämän kautta voidaan vaikuttaa myös tulokseen, josta jokaisen henkilöstön jäsenen on mahdollisuus hyötyä palkitsemisjärjestelmän kautta.

Tarvittaessa rekrytoidaan hyviä, sopivia ja kehityshaluisia työntekijöitä yritykseen. Tulevaisuuden tarpeet tulee ottaa huomioon koulutettaessa ja valmennettaessa nuo-

ria ja kehityskykyisiä henkilöitä. Henkilöstön osaamisen tilannetta tulee kartoittaa ja huolehtia siitä pitkällä aikavälillä. Yritysten suunnitelmat painottuvat tulostavoitteisiin ja taloudellisiin analyysihin, jolloin henkilöstösuunnittelulle ei anneta sille kuuluvaa arvoa. Epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja epäsäännöllisesti käytävät kehityskeskustelut vähentävät henkilöstön sitoutumista yritykseen ja huonontavat suoriutumista tehtävistä. Kehityksen edetessä huomataan myös henkilöstön osaamisen kapeus ja kokemuksen puute, jolloin valitaan helpommin saatavilla olevat työntekijät, kun vaatimuksena olisi valita sopivimmat ja parhaat. (Lankinen ym. 2004, 34 - 36.)

5.2 Kehittämistyön jatkotoimenpiteet ja arviointi

Useissa yrityksissä selvitetään nykyään osaamiskartoitusten avulla, millaista osaamista tarvitaan, mitä osaamista yrityksessä on ja miten pitäisi kehittyä saavuttaakseen tavoitteet. Myös tulevaisuuteen tulee luoda katsaus, koska alamme työntekijöiltä tullaan tulevaisuudessa odottamaan entistä enemmän palveluosaamista. Esimiestehtävissä tulevaisuudessa korostuvat palveluosaamisen rinnalla johtamis- ja liiketoimintaosaaminen. (EK 2006, 40.)

Ravintola Kuvitelman osaamistarvelomake laadittiin strategialähtöisesti myös tulevaisuuteen peilaten. Lomakkeelle määriteltiin strategiset ydinosaamiset, koko organisaatiota koskevat kaikille yhteiset osaamiset ja lopuksi alakohtaiset osaamiset. Osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta jatkuu yksilötasolla kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa sekä organisaatiotasolla työyhteisössä. Tällä keskustelulla halutaan olevan yhteys henkilöstösuunnitteluun. Tavoitteena tulevan vuoden aikana yrityksellä on saada muodostettua osaamisen hallinnan ja johtamisen malli.

Ravintola Kuvitelmalle mukailtiin kehittämistyön ja Puhakan & Co. (2011) toteuttaman eOsmo - hankkeen tuloksista (eOsmo 2011) jatkokehittämissuunnitelma, jossa yhtenä osana oli osaamistarvelomakkeen laadinta ja työntekijöiden itsearviointi tämän hetken osaamisestaan. Kehittämissuunnitelma pitää sisällään seuraavat toimenpiteet.

- Määritellään kehittämistä tarvittavat toimenpiteet osaamisen kartoittamisen avulla sekä ennakoidaan tulevaisuuden haasteet. Näiden toimenpiteiden nähdään edistävän strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä koko työyhteisön kehittymistä.
- Ratkaisuvaihtoehdot nostetaan esille, joita ovat esimerkiksi ostettava koulutus yritysmarkkinoilta tai perusosaamisen vahvistaminen yhteistyössä eri koulu-

tusorganisaatioiden kanssa tai ammatillisen koulutuksen koulutusohjelmien mukainen koulutuksen suorittaminen.

- Vision tarkentaminen auttaa miettimään, mitä osaamista tarvitaan ja miten kehitämme osaamisen hallintaa eli yksinkertaisesti, mitä pitäisi oppia.
- Kehittämissuunnitelmaan otetaan mukaan koko yrityksen henkilöstö, jotka mieltävät yhdessä eri ratkaisumalleja. Tässä nousee esille jaetun asiantuntijuuden merkitys sekä eri oppimismenetelmien miettiminen.
- Mietitään Ravintola Kuvitelma sopivin vaihtoehto eli paras ratkaisu, miten osaamista hankitaan.
- Viedään asia käytäntöön eli laaditaan toimintasuunnitelma ja aikataulu, miten edetään.

Näiden toimenpiteiden pohjalta Ravintola Kuvitelma lähtee tekemään jatkossa kehittämissuunnitelmaa osaamisen hallintaan ja johtamiseen.

Kehittämistyön tehtävänä oli antaa vastaus Ravintola Kuvitelman yrittäjille, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan kehittää, jotta he pystyvät omalla toimialallaan tukemaan paikallista aluekehitystä ja työelämää. Toimeksiantajan näkökulmasta kehittämistyön tulokset tukevat yritystä kehittämään osaamisen hallintaa ja johtamista. Yritykseen tehty osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma edistävät niin yksilön kuin organisaation tason kehittymistä ja koulutuksen jatkosuunnittelun tekemistä. Tärkein kehittämistytulos on tulevaisuudessa Ravintola Kuvitelman ja esimiesten välinen kehityskeskustelu, jossa he pääsevät osaamiskartoituksen pohjalta keskittymään kartoituksen pohjalta nousseisiin kehittymistarpeisiin yksilötasolla. Teoriaosuudessa todettiin, että työntekijä pystyy hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan, jos hän on tietoinen osaamisestaan. Tämän kehittämistyön avulla saadut osaamisen tulokset ovat niin yksilön kuin organisaation käytettävissä.

Kehittämistyön tekijän mielestä kehittämistyössä pystyttiin laatimaan yrityksen osaamista vastaava osaamistarvelomake, jota voidaan soveltaa nykyhetken osaamisen kartoittamiseen sekä auttavaksi työvälineeksi kehittämiskeskusteluihin ja rekrytointilanteisiin. Kehittämistyön tarkoitus oli olla työelämälähtöinen ja auttaa yrityksen johtohenkilöstä muodostamaan käsitys tulevaisuuden osaamisesta, jota myös Ravintola Kuvitelma tavoittelee. Kehittämistyön tekijälle oli aihepiiriin perehtyessä tärkeää saada kytettyä kehittämistyö työelämään ja sen kehittymisen vaatimuksiin. Työstä haluttiin tehdä käytännönläheinen, työelämälähtöinen ja ajankohtainen.

Kehittämistyöprosessi oli mielenkiintoinen ja auttoi kehittämistyön toteuttajaa perehtymään osaamisen johtamiseen sekä siihen liittyvien käsitteiden hallitsemiseen. Kehittämistyön kasvatti työn tekijän ammatillista kasvua ja vahvisti sijoittumista asiantuntijatehtäviin. Kehittämistyö tuki työelämän tutkimusta. Kehittämistyön tekijä pääsi luontevasti tutkimaan omaa ammatti- ja toimialaansakäytännöllisen ja soveltavan tutkimuksen kautta. Kehittämistyön tarkoituksena oli käytännöllisen hyödyn saavuttaminen, joka palvelisi niin työn tekijää kuin toimeksiantajaa.

5.3 Ajatuksia jatkotutkimukselle

Osaamisen johtamisen rinnalle ovat Zhao ja Pablos (2010) nostaneet myös alueellisen osaamisen johtamisen käsitteen (*regional knowledge management*). Heidän mukaansa alueellinen osaamisen johtaminen saa entistä enemmän huomiota myös teellisessä keskustelussa. Kyse on tiedon siirtämisen prosessista, jota tarvitaan tukemaan alueellista osaamisen johtamista, mikä vahvistaa yritysten palvelujen kysyntää. Tässä on kyse myös hiljaisen tiedon siirtämisestä, jota tapahtuu henkilökohtaisessa kommunikoinnissa ja ihmisten välisessä luottamuksessa yli yritysten rajojen. Tässä korostuvat yritysten verkostoituminen, sidosryhmätyöskentely sekä suhdetoiminta.

Alueellinen osaamisen johtaminen voi olla seuraava askel ja myös jatkotutkimuksen aihe, johon myös ravitsemisalan yritykset sitoutuvat kehittääkseen osaamista kunta-rajoiden laajentumisen myötä, jotta kilpailukyky ja ydinosaamiset vahvistuvat ja yritysten kilpailukyky kehittyy. Tällöin voitaisiin palveluliikkeenjohdollisesta näkökulmasta lähteä tekemään käytännön läheistä tutkimusta Pohjois - Savon alueen osaamisen johtamisesta ravintola - alalla, joka lähtisi etenemään alueemme ravintoloiden osaamisen kartoittamisesta, jotta alueelle saataisiin houkuteltua enemmän asiakasvirtaa korkean osaamisen ansiosta, joka näkyy yritysten yksilöitynä osaamisena suhteessa eri liikeideoihin ja kasvavana liikevaihtona.

LÄHTEET

Airaksinen, T., Elo, P., Helkama, K. & Wahlström, B. 1993. Hyvä opetus – Arvot, arvokeskustelu ja eettinen kasvatusta koulussa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Antikainen, A., Rinne, R. & Koski, L. 2000. Kasvatussosiologia. Juva: WS Bookwell Oy.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys – strateginen maineenhallinta. Vantaa: Dark Oy.

Autio, V.-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Baxter, H.C. 2012. Don't Be Left Behind: Improving Knowledge Transfer. [verkkolehti] The Public Manager. 2012, nro 41. [viitattu 18.10.2012] Saatavissa: <http://www.astd.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2012/Fall/Dont-Be-Left-Behind-Improving-Knowledge-Transfer>

Benner, Patricia. 1984. From Novice to Expert. California: Addison – Wesley Publishing Company.

Drucker, P. 1968. The age of discontinuity: guidelines to our changing society. New York: Harper & Row.

Drucker, P. 1993. Post – Capitalist Society. Oxford: Butterworth Heineman.

EK 2005. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. [viitattu 2.6.2012] Saatavissa: http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

EK 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti [viitattu 3.11.2012]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Ellström, P.-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa Nijhof, W. & Streumer, J. (toim.) Key qualifications in work and education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 39 – 50.

Frand, J & Hixon, C. 1999. Personal knowledge management: who, what, why, when, where, how? Working paper, UCLA Andersson School of Management. 2010. [viitattu 15.10.2012] Saatavissa: <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>.

Finlex 1998. Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630. [viitattu 15.6.2012] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>

Hamel, G & Prahalad, CK. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Hannonen, K., Westerén – Hagnäs K., Asikainen, V., Irrmann, K., Lantto, T. & Santasalo, H. 1999. Building Future Competitiveness from competence management to knowledge management and beyond. ABB Production Technology.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Honeycutt, J. 2000. Knowledge Management Strategies. Washington: Microsoft Press.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hätönen, H. 2000. Eläköön opetussuunnitelma. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy

Jain, P. 2011. Personal knowledge management: the foundation of organisational knowledge management. [verkkolehti] South African Journal of Libraries and Information Science. 2011, nro. 77. [viitattu 17.10.2012] Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=13&sid=4662d190-da86-4dbf-a643-b9eb5e538cab%40sessionmgr10>

Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo. Ammatillisen sekä ammatillisen korkea – asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet. Hämeen ammattikorkeakoulu. HAMKin julkaisuja 2 / 2009.

Juuti, P. 2005. (toim.) Osa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 11 – 26.

Juutinen, S. & Steiner, M – L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Juva: WS Bookwell Oy.

Garvin, David A. 2000. Learning in Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press

Kokko, N. & Herrala, M. & Ahola, M. & Immonen, S. & Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk – yrityksissä. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto.

Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care. A systematic review. [verkkolehti] BMC Health Services Research. 2011, nro 11. [viitattu 16.10.2012]

Saatavissa: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=13&sid=4662d190-da86-4dbf-a643-b9eb5e538cab%40sessionmgr10>

Käyhkö, T. 2010. Johtaminen sydämenasiana. Talouselämä. nro 43. 60.

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Kairisto Oy.

Lasse, Peter. 1998. Developing a learning organization. England, Wellingborough: JS Typesetting.

Luukkainen, O. 2004. Opettajuus – Arjessa elämistä vai suunnan näyttämistä? Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopiston paino Oy JuvenesPrint.

MaRa ry. 2012. Suhdanne 2 / 12. Matkailu- ja ravintola - alan kehitysnäkymät. [viitattu 2.11.2012] Saatavissa: <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne12-2.pdf>

McAdam, R. & Mason, B. & McCrory, J. 2008 Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. Journal of knowledge management. nro. 2, 43 – 59.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company. New York: Oxford University Press.

Nurminen, R. 1993. Ammattikäsitys opettajan työn lähtökohtana. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Opetus & kasvatus -sarja. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Helsinki: Painatuskeskus, 47 – 67.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer – Paino Oy

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. 2000. Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet. Hotelli- ja ravintola – alan perustutkinto.

Ojala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Ojala, L. & Aura, O. (toim.) 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. [verkkojulkaisu] Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Teaching Material 2005/1. [viitattu 12.6.2012] Saatavissa:

http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys opettajan pedagogisessa ajattelussa ja toiminnassa. Kemi: PS – Paino.

Pauleen, D. 2009. Personal knowlement management: Putting the “person” back into the knowledge equation. [verkkolehti] Online Information Review. 2009, nro. 33. [viitattu 19.10.2012] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1468-4527&volume=33&issue=2>

Pk – yritysbarometri, syksy 2012. Alueraportti, Pohjois – Savo [verkkojulkaisu] Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 2.11.2012] Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/f957eae1-b0cb-434c-83a1-2b3dfaf420d3/Pohjois_Savo_alueraportti_syksy_2012.pdf

Polanyi, M. 1958. Personal knowledge: towards a post – critical philosophy. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul Ltd. Teoksessa Prusack L. (toim.) 1997. Knowledge in Organisations. Washington: Butterworth – Heinemann, 135 – 146.

Porter, M. 1984. Strategiakilpailutilanteessa. Juva: WSOY

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Heiskanen, M. & Kokkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. [viitattu 5.11.2012] Saatavissa: <http://eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY

Räisänen, A. (toim.) 1998. Hallitaanko ammatti? Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Chatham: Century Business.

Stenström, M-L. 2001. Näytöt ammatillisessa peruskoulutuksessa. Kokemuksia ja tutkimustarpeita. [verkkojulkaisu] Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/49182_naytot_ammattillisessa_peruskoulutuksessa_kokemuksia_ja_tutkimustarpeita.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Taipale – Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. [verkkojulkaisu] Raportit ja selvitykset 2012:13. [viitattu 12.6.2012] Saatavissa: www.oph.fi/julkaisut

Tuomi, I. 1999. Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Tampere: Tammer – paino Oy.

Valvira 2012. Luvat 2012 Lokakuu. [viitattu 16.11.2012]. Saatavissa: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2012

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Väisänen, P. 2003. Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa. Ammatillisen osaamisen kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Joensuun Yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja nro 83.

Väärälä, R. 1995. Ammatillinen koulutus ja kvalifikaatiot. Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin Yliopisto

Wheelen, T. & Hunger, J. 2006. Concepts in strategic management and business policy. New Jersey: Upper Saddle River.

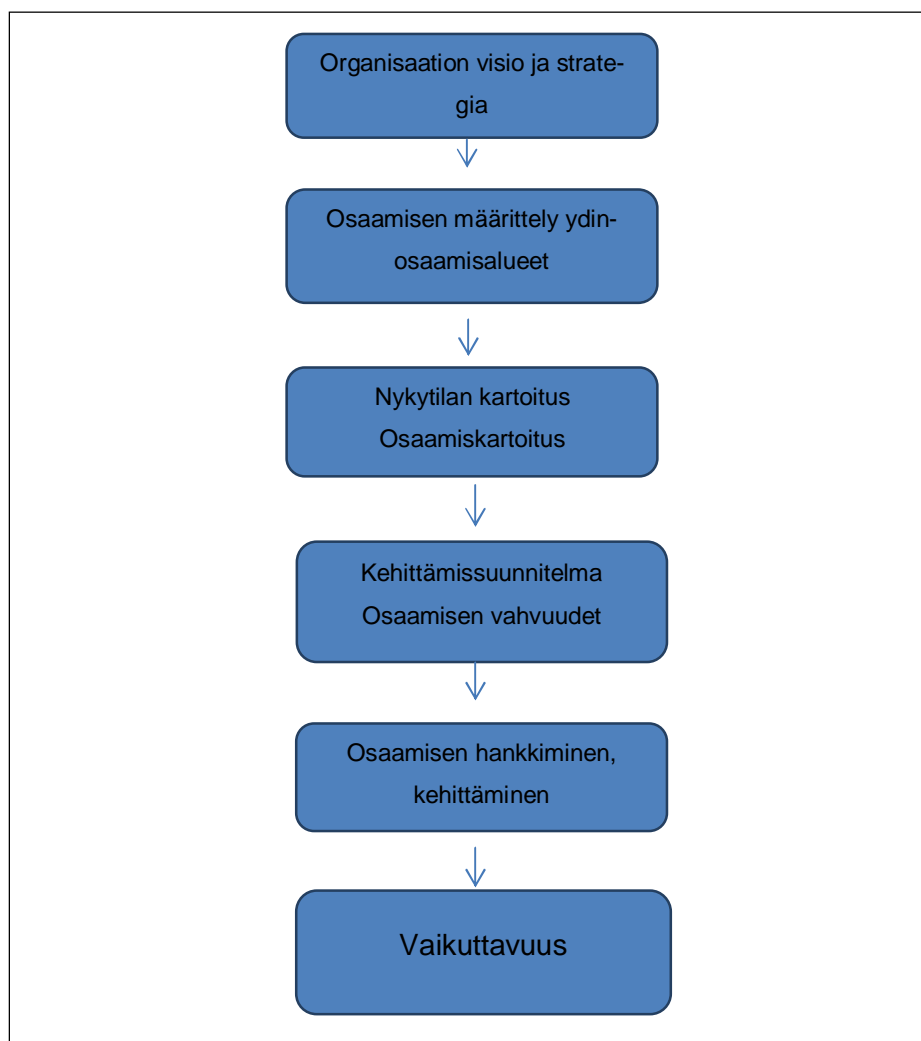
Zhao, J. & Pablos, P. 2010. Regional Knowledge Management: the perspective on management theory. [verkkolehti] Behavior & Information Technology. 2011, nro 30. [viitattu 6.11.12] Saatavissa: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=118&sid=4662d190-da86-4dbf-a643-b9eb5e538cab%40sessionmgr10>

Ravintola Kuvitelman osaamiskartoituslomake

Hei Ravintola Kuvitelman henkilökunta,

Opiskelen ylemmän ammattikorkeakoulun Palveluliikkeenjohdollisessa koulutusohjelmassa (restonomi ylempi amk). Tutkintoni kuuluu opinnäytetyö, jonka toteutan kehittämistyönä. Kehittämistyössä keskityn Ravintola Kuvitelman osaamisen johtamiseen, johon liittyy yhtenä osa – alueena osaamisen kartoittaminen. Osaamisen kartoittaminen lähtee etenemään yrityksen visiosta ja strategisista päätöksistä. Tästä edetään osaamisalueisiin ja siihen ydinosaamiseen, jota Te jokainen tarvitsette omassa työssänne palvellaksenne asiakkaita korkeatasoisesti ja liikeidean mukaisesti. Tämän osaamiskartoituslomakkeen tarkoitus on kartoittaa osaamisenne nykytilanne. Kartoituksen pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa nostetaan esille osaamisen vahvuudet ja mahdolliset kehittämistarpeet. Kehittämistarpeita täydennetään koulutuksilla. Tätä kyselylomaketta on tarkoitus käyttää alkuvuodesta 2013 kehityskeskustelun pohjana. Korostan, että kysely on luottamuksellinen. Lomake on vain Sinun ja esimiehesi yhteinen työväline.

Alla oleva kuvio osoittaa osaamisen kartoittamisen lähtökohtia ja prosessia.



Tehtävä: _____

Nimi: _____

Osaamistaso	Määritelmä
1	Osaaminen on hyvin puutteellista.
2	Osaaminen välttävää, selviän yksinkertaisista tehtävistä.
3	Osaaminen toimialalle tyypillistä, selviydyn itsenäisesti tehtävistä tavallisimmissa tilanteissa.
4	Osaan hyvin, selviydyn itsenäisesti harvinaisimmista tehtävistä.
5	Osaan erinomaisesti.

Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot	Osaamistaso 1 - 5
Suomen kielen taito	
Englannin kielen taito	
Venäjän kielen taito	
Ympäristöasioiden tuntemus ja kestävä kehitys	
Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot	
Ergonomisen työskentelyn hallinta	
Eettinen osaaminen ja vastuullisuus	
Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot (office, excell, powerpoint, sähköposti)	
Nettisivujen päivitys	
Kassajärjestelmän käyttö	
Kassajärjestelmän ohjelmointi	
Sosiaalisen median hyödyntäminen oman työn apuvälineenä, esim. Facebook, twitter	
Oman alan tuntemus	
Oman toimintaympäristön tuntemus	
Tuotteen ja palvelun laadun arviointi / laatuajattelu	

Tuotteiden ja palvelujen tuotanto - osaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Erityisruokavaliot (ruoka – aine allergiat)	
Omavalvontatietous (elintarvikkeet ja juomat)	
Hygieniosaaminen	
Ravitsemistietous	
Alkoholilainsäädäntö	
Ruokatuotteen tuntemus / ruokalistatietous	
Alkoholijuomien tuntemus (miedot ja väkevät)	
Viinin ja ruoan yhdistäminen	
Tarjoilutaidot (tarjoilutekniikka sekä lounas-, a la carte-, kokous- ja tilaustarjoilutaidot)	
Yleisimpien juomasekoitusten valmistus (reseptiikka ja valmistusmenetelmät)	
Tarjoiltavien ruokien ja juomien laadunvarmistus	
Ruoanvalmistustaidot (liikeidean mukainen)	
Raaka – ainetuntemus	
Erikoisruokalajien valmistustaidot	
Valmistusmenetelmät	
Koneiden ja laitteiden hallinta	
Rahan ja muiden maksuvälineiden käsittely - tilitystoiminnot	
Suomalaisen ja kansainvälisen ruokakulttuurin tuntemus (perinneruoka, lähiruoka)	
Liiketoimintaosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Raaka – ainetilaukset (juomat)	
Raaka – ainetilaukset (elintarvikkeet)	
Ruokalistasuunnitteluosaaminen	
Hinnoittelu	
Tulos- / kannattavuusseuranta	
Budjetointi	
Verkosto- ja sidosryhmäosaaminen	
Hankintasopimusneuvotteluosaaminen	
Työehtosopimus (MaraTes)	
Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen (palkkaus)	
Työvuorolistasuunnittelu (MaraPlan)	

Tarjouskirjeiden laadinta	
Markkinointimateriaalin tuottaminen	
Asiakkuuden hallinta	Osaamistaso 1 - 5
Asiakaspalvelutaidot ja palvelualttius	
Asiakkaan kohtaaminen ja siihen liittyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot	
Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen (erityisvaatimukset / yksilöllisyys)	
Kohderyhmätuntemus / oman asiakasryhmien tuntemus	
Asiakaspalautteiden hoitaminen	
Asiakasturvallisuus (paloturvallisuus, päihtyneen asiakkaan poistaminen anniskelualueelta)	
Myyntitaidot (lisämyynti)	
Työyhteisöosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	
Toisten työn arvostus	
Oman perustehtävän tuntemus ja sitoutuminen omaan työtehtävään ja työyhteisöön	
Esimiestaidot (lähiesimiestaidot, työnteon valvonta ja ohjaaminen sekä seuranta)	
Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen	
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet	Osaamistaso 1 – 5
Oma – aloitteisuus ja itseohjautuvuus	
Sitoutuminen työelämän toimintatapoihin ja pelisääntöihin	
Joustavuus ja paineensietokyky sekä työssäjaksaminen	
Organisointikyky	
Ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen	
Kustannustietoisuus ja sisäinen yrittäjyys	
Ammattilypeys	
Monitaitoisuus	
Mukautumiskyky työn muutoksiin sekä muutosvalmius	

Tutkimus- ja kehitysosaaminen	Osaamistaso 1 - 5
Uuden tuotteen / palvelun ideointikyky = tuotekehitys / palvelumuotoilu	
Kohderyhmäosaaminen tuotesuunnittelussa (erilaisiin tilaisuuksiin ruoka- ja juomasuunnitteluosaaminen)	
Paikallisuuden hyödyntäminen tuotteiden suunnittelussa	
Esimiestyön kehittämiseen liittyvä osaaminen	

